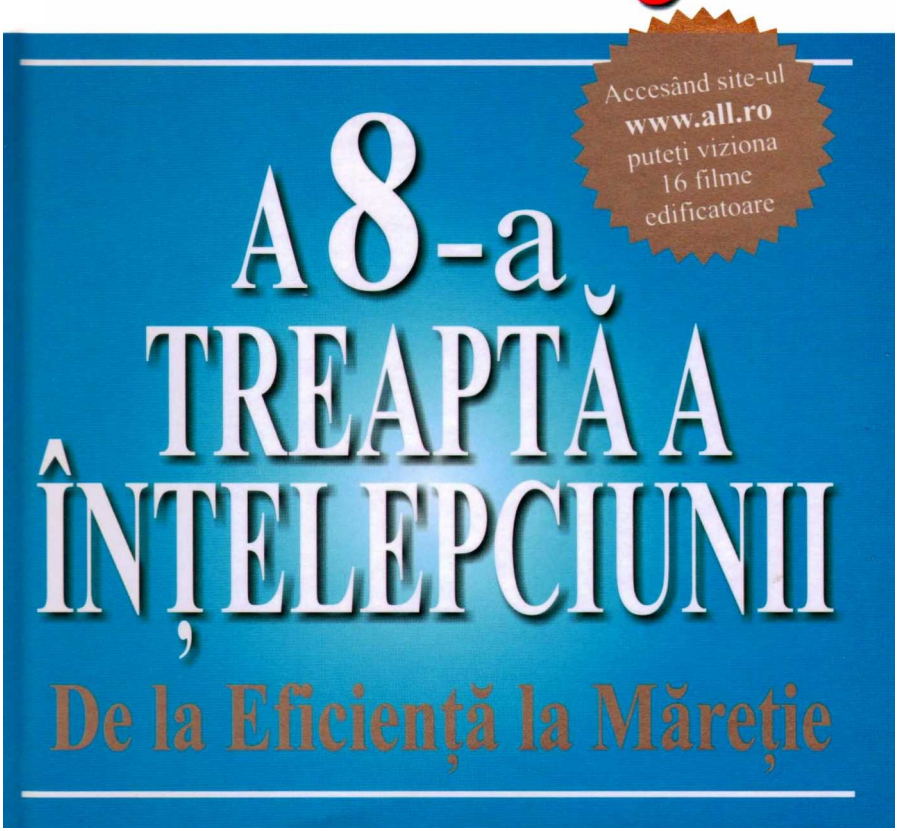
Autorul bestseller-ului vândut în peste 15 milioane de exemplare

Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii

Stephen R. Covey



ALTE LUCRĂRI DE STEPHEN R. COVEY

The 7 Habits of Highly Efective People The 7 Habits of Highly Efective People Personal Workbook The 7 Habits of Highly Efective People Journal The 7 Habits of Highly Efective Families Living the 7 Habits the nature of Leadership First Things First Principle-Centered Leadership

ALTE LUCRĂRI PUBLICATE DE FRANKLINCOVEY Co.

The 7 Habits of Highly Efective Teens The 7 Habits of Highly Efective Teens Personal Workbook The 7 Habits of Highly Efective Teens Journal

Life Matters business Think What Matters Most

The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management The Power Principle Breakthrough Factor

„Stephen Covey continuă să ne încânte – de această dată, cu noua sa lucrare *A 8-a treaptă a înţelepciunii*. În calitatea sa de cel mai respectat expert din lume în domeniul conducerii organizaţiilor, el continuă în spiritul bestsellerului său *7 Habits* şi ne oferă un nou model de viaţă, plină de pasiune şi devotament, care le lasă urmaşilor o moştenire a

măreţiei trainice”.

— Larry King

„Această remarcabilă carte, *A 8-a treaptă a înţelepciunii*: *De La Eficientă la Măreţie*, ne oferă cheia cu care putem deschide un minunat cadou – şi anume, măreţia cu care fiecare dintre noi este înzestrat. Şi în această lucrare, Stephen Covey atinge standardele înalte la care s-a ridicat cu *Eficienta în 7 trepte sau Un abecedar al înţelepciunii.11*

— John R. Wooden, Antrenor Emerit, UCLA Baschetball şi autor al bestsellerului *My Personal Best*

„Stephen Covey continuă să ne uimească. În această carte, el le permite cititorilor să mai facă un pas uriaş spre atingerea măreţiei pe care fiecare dintre noi o are. Cea de-a 8-a deprindere a sa este realmente un principiu etern al conducerii companiilor – un principiu al respectului pentru individ, un adevăr esenţial care s-a pierdut într-o lume în care oamenii nu sunt decât rareori mai mult decât simple mijloace de producţie. În condiţiile în care economia s-a globalizat şi a dezvoltat o reţea cu legături infinite, Stephen ne ajută să descoperim

grandoarea unică a numărului imens de oameni care ne influenţează viaţa, direct sau indirect, în fiecare zi. În calitate de lider al unei companii alcătuite din 120.000 de persoane talentate din aproape 150 de ţări, apreciez distincţia pe care o face autorul – şi cadrul de conducere a companiilor pe care acest om învăţat ni-l pune la dispoziţie cu atâta generozitate.

— William G. Parrett, Director Executiv Principal. Deloitte Touché Tohmatsu

„Cu *A 8-a treaptă a înţelepciunii*, Stephen Covey a ridicat conceptul de conducere a organizaţiei la un nou nivel. O carte pe care trebuie să o citească toate persoanele care aspiră la o funcţie de conducere".

— Arun Gandhi, Preşedinte, Institutul M.K. Gandhi pentru Nonviolenţă

„Marii lideri cunosc şi apreciază valoarea oamenilor. Ei nu se mulţumesc cu părerea altora, ci încearcă să afle singuri ce n interesează. Ei se asigură că fiecare membru al echipei lor are ocazia de a-şi aduce o contribuţie importantă şi trainică. Ei sunt conştienţi că responsabilitatea principală pe care o au este să-şi perfecţioneze oamenii, să îi stimuleze să-şi

dezvolte aptitudinile şi să-şi valorifice întregul potenţial. De mult timp, aceasta a fost şi filosofia noastră la Marriott, unde ne conducem după principiul că, dacă, suntem foarte atenţi cu asociaţii noştri, şi ei vor fi foarte atenţi cu clienţii noştri. Stephen Covey împărtăşeşte această filosofie, iar cartea sa *A 8-a treaptă a înţelepciunii*: *De la Eficientă la Măreţie* este un ghid excelent, care arată cum puteţi deveni un lider mai puternic şi mai eficient.

— J.W. Marriott, Jr., Preşedinte şi CEO, Marriott International, Inc.

„Aşa cum ne-a obişnuit, Stephen R. Covey excelează când ne arată ce ne însufleţeşte şi ne dă elan şi, în acelaşi timp, cum trebuie să procedăm pentru a ne îndeplini obiectivele. Cea de-a 8-a deprindere – a avea linişte sufletească şi o mare forţă de concentrare – este esenţial.

— Ram Charan, autor al bestsellerului *What the* CEO *Wants You to Know* şi coautor al cărţii *Execution*: *The Discipline of Getting Things Done*

„Am aşteptat mai bine de un deceniu continuarea capodoperei lui Stephen Covey, *The 7 Habits of Highly*

Efective People. Contextul vieţii mele s-a schimbat profund de când am citit pentru prima oară *Eficienţa în 7 trepte* şi aveam nevoie de o perspectivă nouă asupra vieţii mele şi asupra echilibrului meu în viaţă. Cartea de faţă oferă răspunsurile pe care le căutam şi ţin să îmi exprim cu această ocazie recunoştinţa profundă faţă de Stephen. Îţi mulţumesc din suflet! 1*

— Greg Coleman, EVP, Yahoo! Media and Sales

A 8-a treaptă a înţelepciunii reprezintă o hartă extrem de practică şi detaliată, care ne arată cum putem progresa dincolo de eficienţă. O lectură obligatorie pentru toţi oamenii care aspiră la fericire şi împlinire în viaţă.**

— Clayton M. Christensen, Robert şi Jane Cizik, Profesor de Administrare a Afacerilor, Harvard Business School

„Naşul conducerii organizaţiilor a mai dat o lovitură magistrală! *A 8-a treaptă a înţelepciunii* al lui Stephen Covey este instrumentul ideal care vă va ajuta să vă descoperiţi *vocea* unică în drumul spre realizarea adevăratei dvs. *viziuni*".

— Pat Croce, fost preşedinte al echipei

Philadelphia 76 ers (NBA) şi autorul bestsellerurilor / *Feel Great and You Will Too*! şi *Lead or Get Off the Pot*!

„O lectură absolut obligatorie pentru persoanele care aspiră să devină directori executivi şi să-şi îmbunătăţească în mod semnificativ eficienţa personală la serviciu şi acasă. Covey a creat un îndrumar strălucit pentru obţinerea succesului profesional şi personal în noul mileniu.**

— Douglas R. Conant, Preşedinte şi CEO, Campbell Soup Co.

A 8-a treaptă a înţelepciunii debordează de principii eterne care vor ajuta atât pe fiecare om în parte, cât şi organizaţiile să atingă excelenţa. Analiza realizată de Stephen este deopotrivă profundă şi instructivă. Această carte este un ghid de acţiune pentru liderii secolului XXI".

— Tim Tassopoulos, Sr. Vicepreşedinte, Operations, Chick-fil-A

„Noua lucrare a lui Stephen Covey este în profundă rezonanţă cu convingerea mea că fiecare individ şi fiecare organizaţie au potenţialul de a atinge

măreţia şi de a o menţine. El a înţeles că măreţia implică pasiune, iar pasiunea trebuie să fie călăuzită de practici organizaţionale care cultivă şi răsplătesc colaborarea, perfecţionarea profesională şi devotamentul.**

— Ann Livermore, Vicepreşedinte Executiv, Technology Solutions Group, HP „Am ferma convingere că Stephen Covey a surprins chintesenţa noţiunii de lider. *A 8-a treaptă a înţelepciunii* se va dovedi şi cel mai important pentru directorii executivi care doresc să aibă succes.**

— Michael H. Jordan, Preşedinte şi CEO, EDS

MULŢUMIRI

Unul dintre cele mai importante lucruri pe care le-am învăţat în viaţă este acesta: dacă vrei să aduci o contribuţie semnificativă într-un domeniu, trebuie să le pregăteşti în consecinţă. În pofida faptului că toate cărţile pe care mi-am propus să le scriu au dovedit cu prisosinţă justeţea acestui principiu, a uita este întotdeauna foarte uşor. Am început să scriu această carte acum cinci ani, convins fiind că îmi va fi uşor să mă inspir dintr-o experienţă de o viaţă de studiu, de

activitate la catedră şi de consultanţă în domeniul ştiinţei conducerii şi că nu uni va lua mai mult de câteva luni să o „exereierez”. După mai bine de un an în care am redactat şi am predat cursuri tratând temele abordate în această lucrare, am finalizat, împreună cu echipa cu care am colaborat, o variantă iniţială pe care am fi dorit-o foarte meşteşugită. Acela a fost momentul în care am simţit ceea ce adesea simt excursioniştii care urcă un munte: dezamăgirea care te încearcă atunci când descoperi că de fapt nu ai ajuns în vârful muntelui, ci doar la finalul urcuşului primei pante. Din acel punct în care ni se dezvăluia o nouă perspectivă, câştigată cu multă trudă, puteam vedea lucruri pe care nu le mai văzusem niciodată – lucruri pe care nu le puteai desluşi decât după ce urcai dealul respectiv. Aşa încât ne-am îndreptat privirea spre muntele „adevărat”, care trona maiestuos în faţa noastră, şi am început să urcăm iarăşi.

Pot spune fără a exagera câtuşi de puţin că am mai trăit această experienţă de încă douăsprezece ori, crezând de fiecare dată că am atins „piscul” muntelui,

convinşi că am terminat în sfârşit redactarea cărţii, doar pentru a descoperi, cu sentimente de frustrare greu de descris, că nu ajunseserăm decât în vârful unui alt deal, unde se deschidea un alt drum anevoios spre culmea unui alt munte.

Cele mai măreţe şi senzaţionale realizări din istoria alpinismului nu constituie atât relatări ale unor realizări individuale ieşite din comun, cât istorisiri ale puterii extraordinare ale unei *echipe* unite, talentate şi antrenate, compuse din membri care rămân devotaţi unul altuia şi viziunii comune privind (*ciul final*. Cele mai multe dintre echipele de alpinişti care şi-au propus să escaladeze muntele Everest nu au ajuns niciodată pe vârful muntelui – numai puţine, foarte puţine au reuşit acest lucru. Dintr-un motiv sau altul, majoritatea persoanelor şi alpiniştilor care abordează această ascensiune şi îndură condiţii de o dificultate excepţională fie abandonează pe parcurs, fie renunţă de bunăvoie sau sunt forţaţi să se întoarcă la poalele muntelui. Povestea ascensiunii de cinci ani pentru scrierea acestei cărţi se aseamănă foarte mult cu ascensiunea unui munte gigantic. Fără hotărârea şi

ambiţia nestrămutată, răbdarea, încurajarea şi contribuţiile sinergice ale extraordinarei echipe care m-a sprijinit la îndeplinirea acestui proiect, cartea de faţă nu ar fi ajuns să fie ceea ce *este* în prezent şi nici măcar nu ar fi văzut lumina zilei!

Prin urmare, se cuvine să îmi exprim cu această ocazie adânca recunoştinţă următoarelor persoane pentru valoroasele lor contribuţii:

Zecilor de mii de persoane de pe întreg mapamondul care, în diverse momente şi împrejurări, au avut marea bunăvoinţă de a-mi furniza în mod constant informaţii preţioase şi un feedback important şi au făcut efortul de a-şi sacrifica timpul şi atenţia acordată problemelor cu care se confruntau în viaţa reală, durerilor şi speranţelor lor, eforturi care m-au călăuzit pe un drum presărat cu urcuşuri spre un „lanţ de munţi”, un parcurs care a presupus o reinventare continuă, o analiză minuţioasă şi nenumărate teste ale răbdării echipei de lucru.

Lui Boyd Craig, pentru nestrămutatul său devotament, pasiunea şi încrederea extraordinară pe parcursul a cinci ani, atât în punerea la punct, cât şi în

editarea propriu-zisă a cărţii; pentru minuţia cu care s-a îngrijit de toate detaliile pe care le-a implicat proiectul colectiv al acestei cărţi; pentru spiritul său de conducător şi parteneriatul sinergie cu editorul nostru, cu agentul nostru de publicitate, totodată cu compania noastră; şi, mai presus de orice altceva, pentru discernământul, judecata, flexibilitatea, răbdarea şi excepţionalul său profesionalism. La fel, ţin să îmi exprim recunoştinţa şi faţă de soţia lui Boyd, Michelle Daines Craig, pentru extraordinara ei atitudine pozitivă, sprijinul pe care ni l-a acordat în fiecare moment al pregătirii acestei lucrări şi sacrificiile făcute în numele ducerii la bun sfârşit a „maratonului”.

Colegilor mei de serviciu şi personalului de asistenţă – Patti Pallat, Julie Judd Gillman, Daria Salin, Julie McAllister, Nancy Aldridge, Kara Foster Holmes, Luci Ainsworth, Diane Thomson şi Christie Brzezinski – pentru neobişnuitul lor devotament, loialitatea şi ajutorul lor neprecupeţit şi, nu în ultimul rând, pentru profesionalismul lor desăvârşit.

Asociaţilor mei de la FranklinCovey, în mod

special lui Bob Whitman şi fiului meu Sean, datorită analizei minuţioase, de mare profunzime, a manuscrisului final şi pentru feedbackul inestimabil care a făcut posibilă trimiterea lucrării la tipar.

Lui Edward H. Powley, pentru sprijinul acordat la analiza volumelor din seria de lucrări din literatura de factură economică a conducerii companiilor, de asemenea lui Richard García şi Mike Robins, pentru ajutorul neobosit şi impresionantul lor efort de cercetare.

Lui Tessa Meyer Santiago, datorită ajutorului pe care ni l-a acordat la pregătirea editorială a lucrării încă din faza de debut a redactării ei.

Lui Sherrie Hall Everett, datorită anilor pe care i-a petrecut muncind la crearea şi recrearea graficii cărţii.

Lui Brad Anderson, Bruce Neibaur, Micah Merrill şi multor altor colegi talentaţi care, de-a lungul timpului, au reprezentat sursa energiei creatoare care a dus la realizarea filmelor care au fost laureate cu numeroase premii şi sunt incluse în DVD-ul care însoţeşte această carte1.

Lui Greg Link, datorită geniului său vizionar în domeniul marketingului şi devotamentului neîncetat cu care a sprijinit îndeplinirea misiunii noastre.

Fiului meu Stephen, pentru ceea ce am învăţat de la el despre încredere, atât graţie exemplului personal pe care mi l-a dat, cât şi datorită sprijinului practic şi teoretic pe care mi l-a dat.

Încântătorului meu agent literar, Jan Miller, şi partenerei ei, Shannon Miser-Marven, pentru ajutorul inestimabil în susţinerea realizării acestei cărţi.

Lui Bob Asahina, editorul cu care am colaborat atâţia şi atâţia ani, care m-a ajutat şi de această dată să nu uit să renunţ la orice pornire egoistă şi să încerc mereu să fiu acolo unde se află cititorul.

Minunaţilor noştri parteneri din domeniul publicităţii de la compania Simon & Schuster – îndeosebi lui Carolyn Reidy, Martha Levin, Suzanne Donahue şi Dominick Anfuso – pentru răbdarea de a rămâne mereu pe poziţii în timpul procesului de „săpare şi excavare”, care a inclus şi destule momente de exasperare pricinuite de descoperirea că ne aflam pe cărări greşite în drumul spre vârful muntelui.

Iubitei mele soţii, Sandra, şi copiilor şi nepoţilor mei care, deşi exasperaţi peste măsură de acest proiect care părea că nu se mai finalizează vreodată, mi-au zâmbit şi m-au încurajat constant, în loc să-mi sucească gâtul. Se cuvine să-i mulţumesc şi bunicului meu drag, Stephen L. Richards; părinţilor mei iubiţi, Stephen G. şi Louise Richards Covey, iubitelor mele surori, Irene, Helen Jean şi Marilyn, precum şi fratelui meu drag, John, care au avut o influenţă profundă încă din copilărie asupra mea şi a devenirii mele.

Lui Dumnezeu şi Tatălui Ceresc al tuturor oamenilor de pe pământ, datorită planului Lui de a-i face fericiţi pe *toţi* copiii Lui.

CUPRINS

Capitolul 1 Durerea 1

Capitolul 2 Problema 12

Capitolul 3 Soluţia 25

PRIMA PARTE: GĂSEŞTE-ŢI VOCEA

Capitolul 4 Descoperă-ţi Vocea – Cadourile Nedesfăcute pe care

Le-ai Primit Atunci Când Te-ai Născut 39

Capitolul 5 Fă-ţi Auzită Vocea – Viziune,

Disciplină, Pasiune şi Conştiinţă 64

PARTEA A DOUA: INSPIRĂ-LE CELOR DIN JUR DORINŢA

DE A-ŞI GĂSI VOCEA

Capitolul 6 Esenţa Spiritului de Conducător – A Le Inspira Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea 97

FOCALIZARE – MODELAREA ŞI GĂSIREA CĂII OPTIME DE URMAT 125

Capitolul! Vocea Influenţei – Fii Mereu Gata să iei Iniţiativa 126

Capitolul 8 Vocea încrederii – Modelarea Caracterului şi a Competenţei 146

Capitolul § Vocea şi Viteza încrederii 161

Capitolul 10 Voci în Concert – Căutarea Celei de-a Treia Alternative 186

Capitolul 11 O Voce Singulară – Identificarea Viziunii, a Strategiei şi a Valorilor Comune 215

ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR – ALINIEREA ŞI ÎMPUTERNICIREA

Capitolul 12 Vocea şi Disciplina îndeplinirii Obiectivelor – Alinierea Obiectivelor şi a Sistemelor în Vederea Obţinerii de Rezultate 232

Capitolul 13 Vocea împuternicirii – Descătuşarea Pasiunii şi a Talentului 249

EPOCA ÎNŢELEPCIUNII 269

Capitolul 14 A 8-a Deprindere şi Punctul Dulce 270

Capitolul 15 Utilizarea înţeleaptă a Vocilor Noastre în Slujba Celor din Jur 292

Cele Mai Frecvente Douăzeci de întrebări 318

ANEXE 329

Anexa 1 Dezvoltarea Celor Patru Tipuri de Inteligenţă/Capacitate: Ghid Practic 331

Anexa 2 Trecere în Revistă a Teoriilor Conducerii din Literatura de Specialitate 352

Anexa 3 Declaraţii Reprezentative pe Tema Conducerii şi Managementului Organizaţiilor 360

Anexa Costurile Ridicate ale Lipsei

xa 4 de încredere 65
Ane Implementarea Celor Patru
xa 5 Discipline ale îndeplinirii 3
Obiectivelor 69
Ane 3
xa 6 Rezultatele xQ 70
Ane 3
xa 7 *Max* & *Max* revăzut 74
Ane Abordarea FranklinCovey 3
xa 8 79
3
Note 83
3
Indice 89
4
Despre FranklinCovey 07
4
Despre autor 09
A 8-a treaptă a înţelepciunii
De La Eficienţă La Măreţie
Capitolul 1
DUREREA

Ascultă cum grăiesc vocile:

„Sunt în impas, mă simt legat de mâini şi de picioare”.

„Asta nu-i viaţă. Sunt epuizat – pur şi simplu terminat”.

„Nu e nimeni pe lume care să mă aprecieze la justa mea valoare. Şeful meu habar n-are de ceea ce sunt capabil să fac”.

„Nu simt că cineva ar avea într-adevăr nevoie de mine – nici la serviciu, nici acasă, nici măcar copiii mei adolescenţi, nici vecinii sau comunitatea din care fac parte şi nici soţia mea – nimănui nu-i pasă de mine decât în momentele când trebuie să plătesc facturile”.

„Mă simt frustrat şi descurajat”.

„Pur şi simplu nu câştig destul ca să putem trăi decent. Parcă niciodată nu fac vreun pas înainte”.

„Poate că efectiv nu sunt genul de om care reuşeşte în viaţă”.

„Nu am cine ştie ce rezultate”.

„Mă simt gol pe dinăuntru. Viaţa mea e lipsită de sens; îmi lipseşte ceva”.

„Sunt nervos. Sunt speriat. Nu-mi pot permite

să-mi pierd slujba”.

„Mă simt singur”.

„Nu mai suport stresul ăsta; tot ceea ce am de făcut e urgent”.

„Am un şef obtuz şi simt că mă sufoc”.

„M-am săturat până peste cap de toate aranjamentele şi linguşeala de la serviciu”.

„M-am plictisit – la serviciu nu fac altceva decât să aştept să treacă timpul. Cele mai multe satisfacţii le am după orele de program”.

„Lună de lună mă chinuiesc îngrozitor să îmi fac norma. E o presiune enormă să îţi inedeplineşti norma. Mereu acelaşi lucru: îmi dau seama că n-am nici timpul, nici puterea să le fac pe toate”.

„Cu o soţie care nu mă înţelege şi copii care nu mă ascultă şi nu fac ce le spun, nici acasă nu e mai bine decât la serviciu”.

„Nu pot schimba nimic în viaţă”.

ACESTEA SUNT VOCILE pe care le aud oamenii în sinea lor la serviciu sau acasă – practic vocile a milioane şi milioane de părinţi, muncitori, furnizori de servicii, directori, angajaţi şi preşedinţi executivi

pretutindeni în lume, care luptă din răsputeri să facă fată unei noi realităţi. Durerea pe care o resimt toate aceste persoane este una deopotrivă *personală* şi profundă. Este posibil ca şi tu însuţi să fii de acord cu una sau alta dintre afirmaţiile menţionate mai sus. Sau, aşa cum spunea odată Carl Rogers: „Ceea ce este extrem de personal este, în acelaşi timp, şi extrem de general”. 1

Este evident că există unii oameni care chiar *sunt* implicaţi cu trup şi suflet în profesia lor, oameni care muncesc cu spor şi sunt stimulaţi de însăşi activitatea pe care o desfăşoară... dar aceştia sunt mult prea puţini. Mi s-a întâmplat adesea să pun următoarea întrebare când mă aflam în faţa unui public numeros: „Câţi dintre dvs. sunt de acord cu afirmaţia că marea majoritate a personalului în organizaţia dvs. are mult mai mult talent, inteligenţă, abilitate şi creativitate decât este nevoie, sau chiar decât este voie, în posturile în care lucrează în prezent?” Majoritatea covârşitoare a ascultătorilor îşi ridică mâinile la auzul acestei întrebări, şi acest lucru este valabil pentru grupuri profesionale din toate

ramurile industriale, în întreaga lume. Aceeaşi proporţie de auditori recunosc că asupra lor se fac presiuni imense să aibă rezultate mai bune pentru mai puţini bani. Gândiţi-vă o clipă la acest aspect. Oamenii se confruntă în prezent cu o situaţie cu totul neobişnuită, în care li se cere tot mai insistent să producă mai mult pentru mai puţini bani, într-o lume mereu mai complexă, şi aceasta în pofida faptului că pur şi simplu nu li se permite să îşi folosească în munca de zi cu zi o mare parte din talentele şi inteligenţa lor.

Această durere nu se manifestă niciodată mai clar sau mai pregnant decât în cazul *organizaţiilor* care îşi dovedesc permanent incapacitatea de a se *concentra* asupra celor mai importante priorităţi şi de a le *rezolva*. Utilizând ceea ce am denumit Chestionarul xQ (Coeficientul de îndeplinire a obiectivelor) [12], Harris Interactive, iniţiatorii

1 Pentru o prezentare mai detaliată a rezultatelor studiului efectuat de organizația Harris Interactive asupra a 23.000 de angajați, directori și președinți executivi care au completat Chestionarul xQ, vezi Anexa 6: Rezultatele xQ.

2 Printre ramurile industriale-cheie se numără: servicii hoteliere, industria automobilelor, finante-bănci, comunicații, învățământ, sănătate, armată, administrație publică/guvern, comerț cu amănuntul,

sondajului Harris, au realizat un sondaj asupra a 23.000 de cetăţeni din Statele Unite, angajaţi cu normă întreagă în *ramuri industriale-cheie*", în *zone funcţionale-cheie*". Să privim împreună o listă cu cele mai uimitoare conluzii ale acestui sondaj:

Numai 37% dintre subiecţi au afirmat că înţeleg şi ştiu cu claritate ce încearcă să obţină organizaţia din care fac parte şi motivul pentru care organizaţia încearcă să atingă acest scop.

Doar 1 din 5 repondenţi s-au declarat entuziaşti în legătură cu scopurile pe care şi le-au propus echipa şi organizaţia din care fac parte.

Numai 1 din 5 angajaţi au afirmat că pot discerne în mod clar elementele comune ale sarcinilor lor şi cele ale echipei sau organizaţiei lor.

Doar jumătate dintre angajaţi erau mulţumiţi de activitatea desfăşurată până la sfârşitul zilei de muncă.

---

servicii din domeniul tehnologiei și telecomunicațiilor.
între profesiile care figurează pe lista zonelor funcționale-cheie se numără: contabilitate, asistent/secretar administrativ, publicitate/marketing, director executiv, specialist în domeniul informaticii, administrator de instituție de învățământ, angajat la o instituție din domeniul finanțelor, angajat care funcționează pe lângă administrația guvernamentală, angajat în domeniul ocrotirii sftnfttățli șl agent/reprezentant al unui departament de vânzări.

Numai 15% erau de părere că organizaţia din care fac parte le permite într-adevăr să îşi atingă cele mai importante ţeluri pe care şi le propun.

Doar 15% simţeau că lucrează într-un mediu în care încrederea în colegii de serviciu se află la loc de cinste.

Numai 17% credeau că în organizaţia din care fac parte există o comunicare deschisă şi respect faţă de diferenţa de opinii, care are drept urmare nemijlocită apariţia de idei noi.

Doar 10% dintre subiecţi erau de părere că organizaţia lor îi consideră pe angajaţi responsabili de rezultatele muncii lor.

Numai 20% au afirmat că au o încredere deplină în organizaţia pentru care lucrează.

Doar 13% dintre repondenţi au declarat că au relaţii strânse de colaborare şi o mare încredere în alte grupuri sau departamente din organizaţie.

Dacă presupunem că aceste rezultate ar fi înregistrate de o echipă de fotbal şi nu de un colectiv de angajaţi într-o companie anume, am descoperi că numai patru din cei unsprezece jucători de pe teren

cunosc ce au de făcut şi motivul pentru care joacă un anume meci. Doar doi din cei unsprezece ar şti pe ce post evoluează şi ce trebuie să facă. Pe de altă parte, cu excepţia a doi jucători, toţi ceilalţi membri ai echipei respective ar juca împotriva lor înşile, în locul echipei adverse.

Neîndoielnic, aceste date te pun pe gânduri. Ele concordă perfect cu observaţiile pe care le-am făcut de-a lungul carierei în cazul organizaţiilor de toate genurile pretutindeni în lume. În pofida tuturor cuceririlor tehnologice, a produselor de ultimă oră şi a inovaţiilor de tot felul, şi chiar în ciuda fenomenului globalizării, majoritatea oamenilor nu sunt prea fericiţi în organizaţiile din care fac parte. Nu se simt nici împliniţi, nici încântaţi de activitatea de zi cu zi. Dimpotrivă, se simt frustraţi. Nu au o idee prea clară nici despre direcţia în care se îndreaptă organizaţia lor, nici care sunt priorităţile ei. Se simt sufocaţi, copleşiţi de sarcinile de serviciu şi incapabili de a înţelege sensul care le guvernează activitatea. Mai presus de orice altceva, nu se simt capabili să schimbe prea multe lucruri. Ne-am putea oare imagina cât

costă, atât în plan personal, cât şi la nivelul unei organizaţii, eşecul de a angaja integral pasiunea, talentul şi inteligenţa forţei de muncă? Acest preţ este mult mai mare decât suma tuturor taxelor, impozitelor şi salariilor!

CE SENS ARE CEA DE-A 8-A DEPRINDERE?

În lume s-au petrecut schimbări majore în perioada care a trecut de la publicarea cărţii *The 7 Habits of Highly Efective People* (*Eficienta în 7 trepte sau Un abecedar al înţelepciunii*-Editura ALLEA 1995, 1996, 1997, 1998 2000, 2001, 2002 – n.tr.) în anul 1989. Provocările şi complexitatea lumii cu care ne confruntăm în ziua de azi la nivelul vieţii şi relaţiilor personale, în familie, la serviciu, în organizaţiile în care ne desfăşurăm acitivitatea sunt de o natură şi o magnitudine diferite. De fapt, mulţi specialişti consideră că anul 1989 – anul în care am fost martorii căderii zidului Berlinului – a reprezentat anul de debut al Erei Informatice, al unei realităţi noi, o schimbare epocală de proporţii incredibile care a făcut trecerea spre o lume cu totul nouă.

Mulţi oameni s-au întrebat dacă Cele 7

Deprinderi menţionate mai sus mai sunt încă relevante pentru pentru realitatea lumii din prezent. Răspunsul meu la această întrebare a fost şi va rămâne mereu acelaşi: cu cât este mai mare schimbarea şi cu cât mai dificile sunt provocările, cu atât ele devin *mai* relevante. Este foarte simplu: cele şapte Deprinderi prezintă metode sigure de a deveni *extrem* de eficient. Ele constituie un cadru *complet* de principii universale, *eterne*, privind caracterul şi eficienţa umană.

A fi *eficient* ca individ sau ca organizaţie nu mai reprezintă în lumea de azi ceva opţional – este însuşi preţul intrării pe terenul de joc. Însă suprvieţuirea, atingerea prosperităţii, inovarea, excelarea şi obţinerea supremaţiei în condiţiile acestei noi realităţi va impune o dezvoltare şi o intensitate care depăşesc noţiunea de eficienţă. Noua realitate a epocii prezente impune cu stringenţă realizările *măreţe*. Ea cere deopotrivă *împlinirea profesională*, *îndeplinirea cu pasiune a sarcinilor de serviciu* şi *aducerea de contribuţii semnificative în* folosul organizaţiei. Aceste cerinţe se situează pe un plan diferit sau într-o

dimensiune diferită. Ele sunt diferite ca genuri – tot aşa cum *semnificaţia* diferă de succes ca *gen*, nu ca *intensitate*. Atingerea unui nivel înalt de geniu şi motivaţie – pe care l-am putea denumi *voce* – impune o cu totul altă mentalitate, o gamă nouă de abilităţi şi de instrumente şi… o nouă deprindere.

NOUA REALITATE A CELOR 7 DEPRINDERI – CEA DE-A 8-A DEPRINDERE

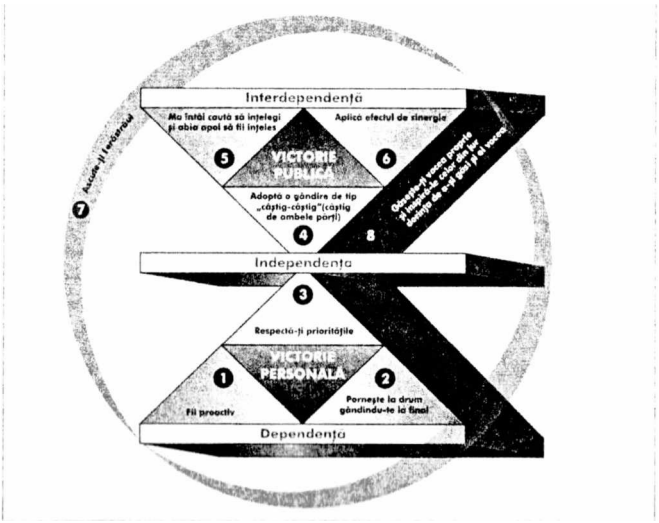


Figura 1.1

Prin urmare, *A 8-a treaptă a înţelepciunii* nu are în vedere adăugarea încă un El deprinderi la lista celor şapte – unul care din cine ştie ce motiv ar fi fost omis. El se referă la conştientizarea şi valorificarea

forţei *celei de-a treia dimensiuni* a celor 7 Deprinderei, care soluţionează cea mai importantă problemă a noii Epoci a Profesionistului Cunoaşterii. Această a 8-a Deprindere constă în *Identificarea Vocii Proprii* şi *îmin a Le Inspira Celor Din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea*.

Cea de-a 8-a Deprindere reprezintă calea care duce spre destinaţia extrem de promiţătoare a realităţii contemporane. El se află într-un contrast izbitor cu durerea şi frustrările descrise mai devreme şi constituie, de fapt, o realitate atemporală. Este vocea spiritului uman – plin de speranţă şi de inteligenţă, caracterizată printr-o rezistenţă structurală şi un potenţial nelimitat de deservire a binelui public. Această voce este totodată glasul organizaţiilor care vor supravieţui, vor prospera şi vor avea o influenţă profundă asupra viitorului lumii.

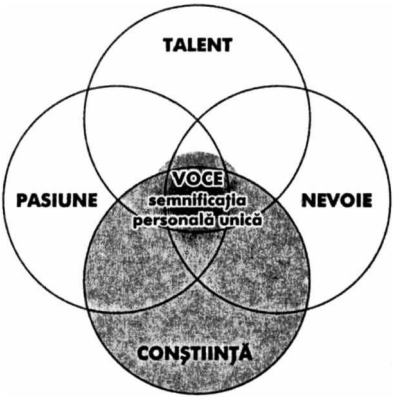


Figura 1.2

Termenul de voce se referă la *semnificaţia personală unic*ăo semnificaţie care ni se dezvăluie în momentele în care ne confruntăm cu cele mai dificile probleme şi în care reuşim să le depăşim.

Aşa cum se vede în Figura 1.2, vocea se se află în punctul care uneşte *talentul* (darurile şi punctele forte cu care te-a hărăzit natura), *pasiunea* (activităţile care te stimulează, ambiţionează, motivează şi inspiră), *nevoia* (care include ceea ce meriţi cu prisosinţă de la cei care te recompensează) şi *conştiinţa* (acea voce interioară, sau şoaptă care îţi spune ce este corect să faci în viaţă şi te convinge să faci lucrul respectiv). Atunci când eşti angrenat într-o activitate în care îţi poţi folosi talentele şi pasiunea – care sunt animate de

nevoia profundă de a soluţiona problema pe care ţi-o dictează conştiinţa – îţi poţi descoperi vocea, vocaţia, codul sufletului.

Fiecare dintre noi simte un dor adânc, înnăscut, aproape indicibil, de a-şi găsi propria voce în viaţă. Explozia exponenţială, revoluţionară a Internetului reprezintă una din cele mai puternice manifestări care vine în sprijinul acestei afirmaţii. Internetul este probabil simbolul perfect al noii lumi, al economiei Profesionistului din Domeniul Informaţiei/Cunoaşterii, şi al schimbărilor spectaculoase care au avut loc în ultimii ani. În cartea pe care au publicat-o în anul 1999, autorii Locke, Levine, Searis şi Weinberger exprimau această idee în felul următor:

Ne-am redescoperit cu toţii vocile care dau glas gândurilor şi sentimentelor noastre. Am învăţat cum să vorbim unul altuia… în sinea noastră şi în exterior are loc în ziua de azi o conversaţie la care nici nu ne-am fi putut gândi cu cinci ani în urmă şi care nu a prea fost la modă încă din momentul începerii Revoluţiei Industriale. În prezent, în condiţiile în care întreaga planetă este conectată prin intermediul

Internetului şi al reţelei World Wide, această conversaţie este atât de vastă şi implică atât de multe aspecte, încât a încerca să spunem care este tema acestei conversaţii nu este decât un exerciţiu inutil. Subiectul propriu-zis îl reprezintă un miliard de ani de speranţe şi temeri şi vise reprimate, codate în spirale în serpentină dublă, un flashback colectiv şi o senzaţie de *déjà vu* care copleşeşte strania şi fascinanta specie umană. Elemente străvechi, primitive, sacre şi totodată ceva extrem de ciudat care s-a defectat în conductele şi cablurile secolului XXI.

…milioane şi milioane de fire se întrepătrund în această conversaţie, dar la începutul şi la sfârşitul fiecăruia dintre aceste fire se află mereu o fiinţă umană…

Această dorinţă intensă de a fi conectat ia Web demonstrează prezenta unui dor care este atât de profund, încât el nu poate fi definit decât în plan spiritual. A simţi un dor înseamnă a conştientiza că ceva ne lipseşte în viaţă.

Iar ceea ce ne lipseşte este sunetul vocii umane. Ispita spirituală a www-ului constituie promisiunea

întoarcerii acestei voci2.

În loc să descriu în continuare această *voce*, aş prefera să o ilustrez istorisind povestirea adevărată a vieţii unui om. Când am făcut cunoştinţă cu Muhammad Yunus, fondatorul Băncii Grameen – o organizaţie absolut unică, al cărei singur obiectiv de activitate îl reprezintă extinderea operaţiunilor de acordare a microcreditelor pentru cei mai săraci dintre nevoiaşii din Bangladesh – l-am întrebat când şi cum i-a venit ideea vizionară de a înfiinţa această organizaţie. El a răspuns că nu a avut niciun fel de idee vizionară. Într-o bună zi, a întâlnit un sărman care era atât de copleşit de soartă, încât a simţit nevoia să îl ajute, şi din acel punct a început totul. Viziunea lui Muhammad Yunus despre o lume lipsită de sărăcie a fost „declanşată" de o întâmplare care a avut loc pe străzile Bangladeshului. În timp ce îi luam un interviu pentru unul din articolele* pe care le-am scris pe tema Conducerii, el mi-a spus povestea sa:

Totul a început în urmă cu douăzeci şi cinci de ani. Predam cursuri de economie la o universitate din Bangladesh. Tara era năpăstuită de un val de foamete

cumplit. Iar eu eram în amfiteatru şi le vorbeam studenţilor despre teoriile elegante ale economiei, însufleţit de entuziasmul unui proaspăt laureat cu titlul de Doctor în Economie din Statele Unite. Însă când ieşeam din clasă, vedeam peste tot în jurul meu figuri scheletice, oameni care aşteptau în orice clipă să moară.

În acele momente, am simţit că orice aş fi învăţat vreodată, orice aş fi predat sau explicat, totul nu era altceva decât poveşti de adormit copiii, lipsite de orice legătură cu viaţa oamenilor. Aşa că am început să încerc să-mi dau seama cum trăiau localnicii satului situat imediat în apropierea campusului universitar. Cred că ceea ce doream să aflu era dacă pot face ceva să opresc sau să întârzii moartea, măcar moartea unei singure persoane. Am abandonat o dată pentru totdeauna comoda perspectivă de ansamblu, care te face să priveşti totul de sus, din „înaltul cerului. „În loc să privesc talul de sus, am preferat să cobor cu picioarele pe pământ şi să mă confrunt cu toate problemele pe care le-aş fi întâlnit în cale – să întorc pe toate fetele orice problemă care se ivea, să dau

piept cu orice greutate şi să văd dacă o pot depăşi.

La un moment dat, a avut loc un incident care a schimbat radical direcţia în care mă îndreptam. Am întâlnit o femeie care confecţiona scăunele de bambus. După ce am discutat cu ea căte-n lună şi-n stele, am aflat că nu câştiga mai mult de doi cenfi americani pe zi. Nu mi-a venit să cred că există cineva care să facă scaune atât de superbe din lemn de bambus şi care să facă un profit atât de neînsemnat. Femeia mi-a explicat că datorită faptului că nu avea bani să cumpere bambusul pe care îl folosea la confecţionarea scăunelelor, era nevoită să împrumute bani de la negustorul care se ocupa de vinderea bambusului – iar acesta îi impusese condiţia să nu vândă produsul nimănui altcuiva decât lui şi, evident, la un preţ pe care îl hotăra tot el.

*Aceasta era explicaţia celor doi cenfi reprezentând salariul zilnic, ceea ce însemna că femeia era practic forfotă să presteze o muncă silnică pentru persoana respectivă. Poate vă întrebaţi cât costa lemnul de bambus? Ea mi-a răspuns cu următoarele cuvinte: „A, cam douăzeci de cen*ţi.

Pentru lemnul foarte bun, cel mult douăzeci şi cinci de cenfi. „La care eu m-am gândit: „Oamenii suferă atâta pentru douăzeci de cenţi şi nimeni nu poate face nimic ca să-i ajute?" Am început să mă întreb dacă ar trebui să-i dau imediat suma de douăzeci de cenţi, dar atunci mi-a venit o altă idee – de ce să nu fac o listă cu numele oamenilor care aveau nevoie de suma aceea de bani?! Am luat un student de-al meu şi timp de câteva zile am trecut prin cât mai multe case din sat şi am scris pe lista respectivă numele a patruzeci şi doi de oameni care intrau în această categorie. Când am adunat suma totală de care aceşti oameni aveau nevoie conform calculelor noastre, am avut cel mai mare şoc din viaţă: suma totală era de douăzeci şi şapte de dolari! Nici nu pot să vă descriu ruşinea pe care am simţit-o gândindu-mă că fac parte dintr-o societate care nu putea oferi nici măcar douăzeci şi şapte de dolari la patruzeci şi două de persoane extrem de talentate, care munceau de dimineaţa până noaptea şi totuşi abia reuşeau să supravieţuiască.

Pentru a scăpa de ruşinea care mă copleşea, am scos banii din buzunar şi i-am dat studentului care mă

însoţise în sat. I-am spus: *„Ja banii ăştia şi dă-i celor patruzeci şi doi de oameni cu care am vorbit şi spune-le că e un împrumut, dar că nu mă grăbesc şi că pot să mi-i dea înapoi oricând vor ei. Până atunci, îşi pot vinde produsele oriunde şi oricui cred ei că le poate oferi un preţ mai bun”*.

Tot ceea ce este necesar pentru ca răul să triumfe este ca oamenii buni să stea cu mâinile în sân.3 EDMUND BURKE

După ce au primit banii, oamenii erau în al nouălea cer. Văzând cât de fericiţi erau, mi-am spus în sinea mea: *„şi acum ce fac? Doar atât am reuşit să-i ajut pe sărmanii aceştia?” M-am gândit la filiala băncii situate în interiorul campusului universitar, aşa că m-am dus la directorul băncii şi i-am sugerat să pună la punct o politică de acordare de credite persoanelor sărace din satul pe care îl vizitasem. A rămas cu gura căscată când a auzit ce i-am spus. Mi-a zis*: *„Eşti complet nebun! E imposibil, nici nu începe discuţie! Cum să dăm bani oamenilor săraci? N-o să-şi poată înapoia creditele!” Am insistat*: *„Măcar încercaţi şi vedeţi ce o să se întâmple – în definitiv, nu e vorba*

decât de o sumă mică de bani". Directorul a răspuns: „Nu. Regulile noastre nu permit acest lucru. Oamenii ăştia nu pot oferi nicio garanţie şi nici nu merită să dai împrumut o sumă atât de mică. „Mi-a sugerat în schimb să mă întâlnesc şi să vorbesc cu reprezentanţii de frunte ai ierarhiei bancare din Bangladesh.

I-am urmat sfatul şi am aranjat să discut cu câţiva oameni influenh din sectorul bancar. Toţi mi-au spus acelaşi lucru. În cele din urmă, după mai multe zile în care am fost plimbat de colo-colo, m-am gândit să mă ofer pe mine însumi ca garanţie. „Voi garanta eu însumi împrumutul, voi semna orice document care îmi spuneţi că trebuie semnat, voi lua banii şi îi voi da oamenilor pe care îi voi alege eu şi care ştiu că au nevoie de ei".

Deci acesta a fost începutul. Bancherii m-au avertizat de mai multe ori că oamenii săraci care primesc bani nu îi vor da niciodată înapoi. Eu am spus că sunt gata să îmi asum riscul. Până la urmă s-a dovedit, oarecum surprinzător, că am avut dreptate şi am primit înapoi de la aceşti oameni fiecare cent pe care l-am împrumutat. Foarte impresionat, m-am dus

la directorul băncii şi i-am spus: „Uitaţi, mi-au dat înapoi banii, nu e nicio problemă”. La care el mi-a răspuns: „Aa, nu, staţi puţin, nu e chiar aşa. Nu încearcă decât să vă păcălească. În curând o să vă mai ceară bani şi n-o să vi-i mai dea niciodată înapoi. „Nu e greu de ghicit ceea ce a urmat: le-am dat sătenilor în continuare bani, iar ei mi i-au returnat. Am mers din nou la directorul respectiv şi i-am spus asta, iar el mi-a replicat: „Ei, da, poate asta merge în satul ăsta, dar dacă o să încercaţi să faceţi lucrul ăsta în două sate, o să vedefi că situaţia nu o să se repete”. Aşa că m-am dus numaidecât în cel mai apropiat sat, am făcut acelaşi lucru – şi situaţia s-a repetat.

Din acele zile, a început să se contureze un fel de confruntare între mine şi directorul băncii şi colegii lui sus-puşi. Continuau să susţină că un număr mai mare de sate, eventual cinci, îmi va dovedi că mă înşel. Prin urmare, am cutreierat cinci sate, şi acelaşi lucru s-a întâmplat şi acolo: toată lumea dădea înapoi banii pe care îi primea. şi totuşi, bancherii o ţineau una şi bună: „Zece sate. Cincizeci de sate. O sută de sate. „Ceea ce începuse ca un simplu apel la

conştiinţa unui om a devenit în timp un gen de concurs între mine şi reprezentanţii băncii. Veneam cu rezultate clare care nu puteau fi contrazise şi cu dovezi incontestabile că aveam dreptate, pentru că banii pe care eu îi dădeam săracilor erau banii băncii, dar ei se încăpăţânau să nu accepte adevărul, pentru că fuseseră instruiţi să nu aibă încredere în oamenii săraci. Din fericire, mie nu mi se insuflase această idee, aşa că eu credeam ce era clar ca lumina zilei şi ce se dovedea cu prisosinţă, zi de zi şi ceas de ceas, că era adevărat. Dar mintea bancherilor, şi ochii lor, erau orbiţi de prejudecăţile pe care le aveau.

În cele din urmă, am avut următoarea idee: „De ce încerc eu oare să-i conving pe oamenii ăştia? Eu unul sunt absolut convins că oamenii săraci pot împrumuta bani pe care să îi dea înapoi. Ce-ar fi să înfiinţăm o bancă separată?" Gândul acesta mi-a dat o energie fantastică, aşa că am redactat o propunere în acest sens, adresată reprezentanţilor guvernamentali, în care ceream să mi se permită să înfiinţez o bancă. Doi ani mi-a luat să îi conving pe guvernanţi să îmi dea aprobarea.

În data de 2 octombrie 1983, s-a înfiinţat în sfârşit şi banca – o bancă independentă, cu toate aprobările oficiale. Nu vă pot descrie ce emoţionaţi am fost ca toţii când am reuşit să terminăm toată tevatura cu actele şi banca şi-a început activitatea şi puteam să ne extindem aşa cum doream. şi chiar asta am făcut, ne-am extins foarte mult.

Atunci când te inspiră un fel măreţ, un proiect extraordinar, toate gândurile şi energiile şi se descătuşează. Mintea transcende limitele care se ivesc în cale, conştiinţa se accentuează în orice direcţie, şi brusc îţi dai seama că te afli într-o lume nouă, o lume măreaţă şi minunată. SUTRELE YOGA ALE LUI PATANJALI

Banca Grameen îşi desfăşoară în prezent activitatea în peste 46.000 de sate din Bangladesh, prin intermediul a 1.267 de filiale în care lucrează mai mult de 12.000 de angajaţi. Au fost acordate împrumuturi a căror valoare totală a depăşit 1, 5 miliarde dolari, în tranşe de câte douăsprezece până la cincisprezece dolari, în cazuri excepţionale valoarea acestora apropiindu-se de suma de 200 dolari. În

fiecare an, reprezentanţii băncii acordă împrumuturi de aproximativ jumătate de milard de dolari. Aceste împrumuturi sunt destinate chiar şi cerşetorilor, pentru a-i determina să renunţe la cerşit şi să înceapă să se ocupe cu vânzarea diverselor produse. Un împrumut pentru construirea unei case se ridică la suma de trei sute de dolari. Pentru cei care lucrează în branşă, aceste sume sunt modice. Dar gândiţi-vă la impactul individual pe care banca îl are la nivel macroeconomic: a împrumuta 500 milioane $ anual a implicat efortul a 3, 7 milioane de oameni, dintre care 96 la sută erau femei, persoane care au fost nevoite să ia hotărârea că pot face ceva şi chiar îşi vor schimba radical viaţa lor şi a familiilor lor; 3, 7 milioane de oameni a trebuit să ia decizia că sunt capabili să provoace o schimbare; 3, 7 milioane de oameni a trebuit să reziste la o noapte de nesomn pentru a se prezenta înfrigurați, dar totodată hotărâţi, la cel mai apropiat sediu al băncii Grameen a doua zi dimineaţa. La baza acestui elan general Incredibil a stat puterea femeilor care au ales, în mod individual şi în grupuri organizate sinergie şi programat, să devină

întreprinzătoare independente, cu un pronunţat spirit de iniţiativă, care fabrică produse din materia primă din jurul propriei gospodării, curţi sau din zonele din jurul casei, pentru a deveni viabile din punct economic şi a avea succes. Ele şi-au *găsit* vocile.

După ce am luat interviuri şi am studiat activitatea unora dintre cei mai mari lideri ai lumii, am tras concluzia că, de regulă, viziunea şi vocea lor s-au cristalizat lent. Pe de altă parte, sunt convins că există şi excepţii. S-a întâmplat ca unii dintre aceştia să treacă printr-un moment în care conştiinţa le este brusc luminată de o viziune a ceea ce este posibil. În general însă, am observat că această viziune se naşte atunci când oamenii sesizează nevoile celor neajutorat!

şi încearcă să acţioneze aşa cum le dictează conştiinţa pentru a satisface aceste nevoi. Iar atunci când satisfac nevoile respective, descoperă o altă nevoie şi aşa mai departe. Încetul cu încetul, ei încep să generalizeze această perspectivă a nevoilor multiple şi încep să se gândească la metode de a instituţionaliza eforturile pe care le depun, pentru a le

susţine şi mări impactul.

Muhammad Yusuf reprezintă exemplul unui om care a făcut exact acest lucru – a simţit *nevoia* umană şi a răspuns *conştiinţei* sale valorificându-şi *talentul* şi *pasiunea* pentru a satisface această nevoie – mai întâi la nivel personal, apoi în planul cultivării încrederii şi al căutării de soluţii creatoare pentru problemele inerente de pe parcurs şi, în sfârşit, prin instituţionalizarea capacităţii de a acoperi nevoile societăţii prin intermediul unei organizaţii. El a reuşit să-şi găsească vocea atunci când i-a inspirat pe cei din jur să-şi găsească propria voce. Sistemul microcreditelor se răspândeşte în prezent în întreaga lume.

Sunt puţini aceia care pot face lucruri măreţe, dar toţi *oamenii pot face lucruri mici cu o dragoste imensă*. MAICA TEREZA

DUREREA – PROBLEMA – SOLUŢIA

Am început prin descrierea durerii pe care o resimt angajaţii. Ea este simţită de oamenii aflaţi la toate nivelele din toate genurile de organizaţii. Este sentimentul de durere în sânul familiilor, al

comunităţilor şi al societăţii în general.

Scopul urmărit de autorul acestei cărţi este de a prezenta cititorilor o cale de urmat ferită de astfel de dureri şi frustrări care vă împiedică să vă atingeţi adevăratul potenţial şi să aduceţi o contribuţie semnificativă în noul peisaj economic al lumii de astăzi – şi aceasta nu numai în plan profesional sau la nivelul organizaţiei din care faceţi parte, ci şi în viaţa personală. Pe scurt, cartea de faţă vă va ajuta să vă *găsiţi vocea*. Dacă veţi dori acest lucru, ea vă va ajuta şi să deveniţi mult mai influent în domeniul în care vă desfăşuraţi activitatea, oricare ar fi acesta – insuflându-le persoanelor din jur, cele a căror soartă nu vă este indiferentă, de pildă colegii de serviciu sau membrii echipei din care faceţi parte, dorinţa de a-şi găsi şi ei vocile, amplificând *cu mult* eficienţa, ritmul dezvoltării şi impactul activităţii lor. Veţi descoperi că o astfel de influenţă şi aptitudinea de a conduce constituie rezultatul *propriei dvs. alegeri*, şi nu o consecinţă a postului pe care îl ocupaţi sau a funcţiei pe care o deţineţi.

Cea mai bună şi adesea unica modalitate de a

elimina durerea şi a identifica o *soluţie* de durată este ca mai întâi să înţelegem care este *problema* fundamentală care provoacă această durere. În acest sens, o pondere importantă a problemei susmenţionate o reprezintă comportamentul care rezultă dintr-o paradigmă sau viziune incompletă asupra naturii umane, sau una care este complet eronată – o viziune care subminează simţul valorii oamenilor şi le îngrădeşte talentele şi potenţialul.

Soluţia problemei se aseamănă celor mai multe dintre descoperirile epocale din istoria omenirii – ea constă într-o *abandonare* totală a vechilor tipare şi moduri de a înţelege realitatea. Promisiunea pe care o face autorul acestei cărţi este că dacă veţi avea răbdare şi veţi fi dispus să plătiţi preţul înţelegerii problemei fundamentale, după care veţi porni pe drumul principiilor eterne, universale pe care le întruchipează soluţia reflectată în cartea de faţă, atunci Influenţa dvs. va creşte în mod constant, din sinea dvs. înspre exterior; vă veţi găsi vocea şi îi veţi face şi pe colegii dvs. să îşi găsească vocea, într-o lume caracterizată în prezent de schimbări

spectaculoase.

Capitolul 1 a propus o discuţie sumară a acestei realităţi dureroase.

Capitolul 2 identifică problema fundamentală. Înţelegerea acestei probleme adânc înrădăcinate în sufletul uman va duce la clarificarea deplină a obstacolelor pe care le avem de trecut în viaţă, atât în plan familial, cât şi profesional, în cadrul organizaţiilor în care ne petrecem o mare parte din viaţă. Nu este o sarcină uşoară, ea presupunând un oarecare efort mental – lecturarea a douăsprezece pagini. Însă efortul de a înţelege latura *umană* a activităţii desfăşurate în cadrul *organizaţiilor* în ultima sută de ani vă va oferi paradigma de bază pentru decodarea sensului profund al acestei cărţi şi va începe să constituie sursa înţelepciunii, orientării şi forţei necesare pentru rezolvarea multora dintre cele luai importante situaţii şi provocări cu care ne putem confrunta în viaţa *personală* şi în plan *profesional*, la nivelul *relaţiilor interumane*. Aşadar, faceţi efortul de a rezista; nu veţi regreta nicio clipă.

Capitolul 3 vă prilejuieşte o privire de ansamblu

asupra soluţiei Celei de-a 8-a deprinderi, prezentată în capitolele următoare ale cărţii, precum şi un fragment care va explica modalitatea de a profita la maximum de mesajul acestei cărţi.

FILM: *Moştenirea* înainte de a trece la următorul capitol, aş dori să vă invit să urmăriţi pentru început un filmuleţ de trei minute, intitulat *Moştenire*. Acesta a fost proiectat în «Ali de cinema pe întreg teritoriul Statelor Unite. El vă va da prilejul să reflectaţi câteva momente la elementele fundamentale ale vocii dvs. şi la cele patru nevoi umane universale: nevoia de a trăi, a iubi, a învăţa şi a lăsa o moştenire. Filmul va comunica în mod subtil modelul sau paradigma de bază propusă de cartea de faţă şi discutată în capitolul următor – modelul PERSOANEI INTEGRALE.

În majoritatea capitolelor acestei cărţi, se vor face în repetate rânduri referiri în un *film scurt* sau, dacă doriţi, un scurtmetraj, care are menirea de a ilustra esenţa conţinutului capitolului respectiv. *Puteţi găsi aceste filme – multe dintre acestea au câştigat prestigioase premii naţionale şi internaţionale – pe DVD-ul care însoţeşte această carte*. Filmele

respective, unele dintre ele neilustrând altceva decât realitatea, altele bazate pe ficţiune, sunt pelicule de o mare forţă şi au o mare încărcătură emoţională. Sunt convins că ele vă vor ajuta să *vedeţi*, să *simfifi* şi să *înţelegeţi* mai bine informaţiile cuprinse în lucrarea de faţă. Cred, de asemenea, că ele vor fi pe gustul dvs. şi le veţi găsi extrem de valoroase. Dacă totuşi filmele nu vă trezesc interesul, nu are nici cea mai mică importanţă. Continuaţi să citiţi şi săriţi peste pasajele în care se fac referiri la ele.

Iar acum, introduceţi DVD-ul în DVD player şi selectaţi din meniu cuvântul *Legacy*. Vizionare plăcută!

Capitolul 2

PROBLEMA

Atunci când infrastructura se transformă, totul în jur este învăluit de un huruit asurzitor.1

STAN DAVIS

SUNTEM CU TOŢII MARTORII uneia dintre cele mai însemnate transformări din istoria umanităţii. Peter Drucker, unul dintre cei mai străluciţi teoreticieni din domeniul managementului, se exprima

în felul următor:

„Peste câteva sute de ani, când vom privi retrospectiv evenimentele lumii contemporane dintr-o amplă perspectivă istorică, este foarte probabil ca istoricii să considere că evenimentul cel mai important al acestei perioade îl constituie nu progresul tehnologiei, nu Internetul, nu comerţul electronic. Este vorba de fapt despre o schimbare fără precedent a condiţiei fiinţei umane. Pentru prima oară – literalmente – numeroşi oameni, al căror număr creşte ameţitor pe zi ce trece, au posibilitatea de a alege. Pentru prima dată în istoria omenirii, ei sunt puşi în faţa unei nevoi imperioase, aceea de a se autoconduce.

Iar societatea este total nepregătită în acest sens”. 2

PENTRU A ÎNŢELEGE ESENŢA ACESTEI PROBLEME şi implicaţiile profunde ale afirmaţiei profetice a lui Drucker, va trebui să luăm mai întâi în consideraţie contextul istoric la care se referă ea – respectiv cele cinci epoci ale vocii civilizaţiei: la început, Epoca Vânătorii, apoi Epoca Agricolă; a treia

etapă, Epoca Industrială; a patra etapă, respectiv Epoca Informaţională/a Cunoaşterii; în sfârşit, Epoca înţelepciunii, care se prefigurează la orizont.

Închipuie-ţi o clipă că poţi călători în timp şi o faci întorcându-te în trecut şi devenind un vânător şi un căutător de hrană. În fiecare zi, pleci la drum înarmat cu un arc şi o săgeată sau cu pietre şi ciomege pentru a căuta şi a aduce hrană familiei tale. Acesta este de altfel singurul lucru pe care l-ai ştiut, văzut sau făcut în viaţă pentru a supravieţui. Apoi închipuie-ţi că într-o bună zi vine cineva la tine şi încearcă să te convingă să devii ceea ce el numeşte „un fermier”. Cum crezi că ai reacţiona la o astfel de ofertă?

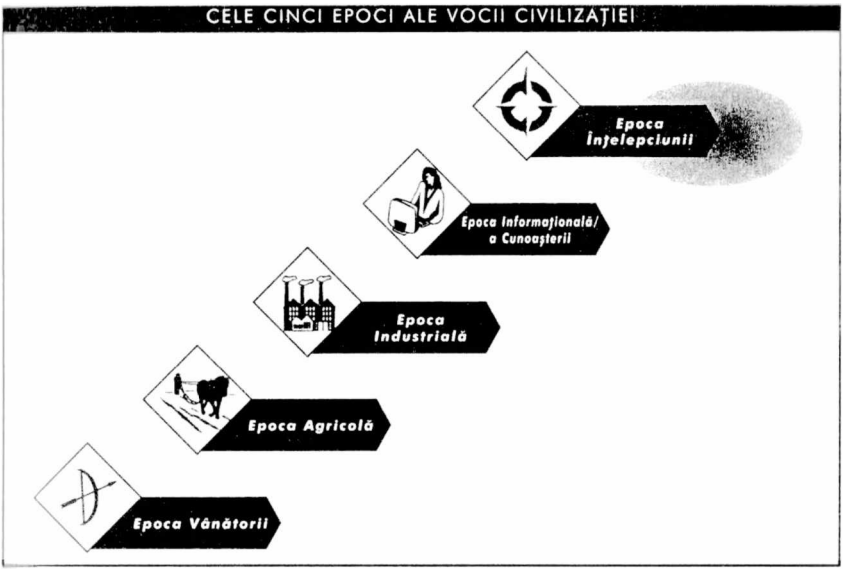


Figura 2.1

Îl vezi ieşind din casă şi începând să tragă brazde pe pământ, aruncând din când în când seminţe printre brazde şi în tot timpul acesta nu vezi nimic. Dar în cele din urmă acest nimic se transformă într-o recoltă bogată. Constaţi că producţia lui în calitate de „fermier” este de cincizeci de ori mai mare decât a ta în calitate de vânător şi de căutător de hrană, şi aceasta în condiţiile în care până în acel moment tu erai considerat a fi cel mai bun. Ce ai face într-o astfel de situaţie? Probabil ţi-ai spune în sinea ta următoarele cuvinte: „Chiar dacă aş vrea o recoltă

atât de bogată, n-aş putea s-o obţin. Nu sunt destul de priceput şi n-am nici uneltele de care aş avea nevoie”. Pur şi simplu nu ai şti cum să procedezi pentru a obţine un randament atât de ridicat.

În prezent fermierul este atât de productiv, încât observi că e în stare să strângă destui bani pentru a-şi trimite copiii la şcoală şi a le oferi, în consecinţă, ocazii favorabile în viaţă. În tot acest timp, tu abia te descurci de pe azi pe mâine. Încetul cu încetul, eşti nevoit să treci prin procesul anevoios de a deprinde secretele meseriei de fermier. Îţi vei creşte copiii şi nepoţii în aşa fel încât să devină fermieri. Este exact ceea ce s-a întâmplat, la o altă scară, şi în istoria umanităţii. Perioada la care ne referim a cunoscut o diminuare cu până la 90 % a numărului vânătorilor şi căutătorilor de hrană; în cele din urmă, se poate afirma că aceştia au devenit şomeri.

Pe scara timpului se succed numeroase generaţii şi iată, soseşte Epoca Industrială. Oamenii construiesc fabrici şi se specializează în diverse meserii, încep să-şi asume responsabilităţi şi să respecte ierarhiile. Învaţă să extragă materii prime prin metode

mecanizate cu un nivel foarte înalt de eficienţă. Productivitatea Epocii Industriale este de cincizeci de ori superioară celei din vremea familiilor de fermieri. Şi acum, să presupunem că eşti un fermier care produce de cincizeci de ori mai mult decât vânătorii şi căutătorii de hrană şi dintr-odată vezi că în apropiere se ridică o fabrică industrială care are o producţie de cincizeci de ori mai mare decât o familie de fermieri; ce ai spune? Ai fi poate invidios şi foarte probabil te-ai simţi ameninţat. Şi totuşi, de ce ai avea nevoie pentru a deveni un participant activ la dezvoltarea din Epoca Industrială? Nimic altceva decât o nouă gamă de abilităţi şi un nou set de unelte. Şi, mai mult decât orice, ai avea nevoie de o nouă atitudine mentală – un nou mod de a gândi. Ceea ce s-a întâmplat în realitate a fost că Epoca Industrială a produs de cincizeci de ori mai mult decât ferma familială şi, în timp, 90 % din fermieri au devenit „excedentari” şi au fost nevoiţi să caute o altă ocupaţie. Cei care au supravieţuit ca fermieri au adoptat conceptul Epocii Industriale şi l-au aplicat în agricultură, creând ferma industrializată. În ziua de azi, numai 3 % din populaţia Statelor Unite

sunt fermieri, ei reuşind să producă cea mai mare parte a alimentelor necesare pentru întreg teritoriul ţării şi pentru cea mai mare parte a ţărilor lumii.

Credeţi că Epoca Profesionistului Cunoaşterii în care păşim în prezent va produce de cincizeci de ori mai mult decât Epoca Industrială? Personal sunt de părere că răspunsul este afirmativ. În prezent abia am ajuns să bănuim că acest lucru ar fi posibil. Producţia va fi de cincizeci de ori mai mare – nu de două ori, de trei sau de zece ori, ci de cincizeci de ori mai mare. Nathan Myhrvold, fost director al departamentului tehnologic la Microsoft, se exprima în felul următor: „Cei mai buni angajaţi ai departamentului de dezvoltare a software-ului sunt mai productivi decât angajaţii obişnuiţi din departament nu de 10 sau chiar 1.000 de ori, ci de 10.000 de ori”.

Munca de calitate în domeniul ştiinţei este atât de valoroasă, încât atingerea potenţialului maxim oferă organizaţiilor o ocazie extraordinară de creare a valorilor. Dacă avem în vedere acest lucru, gândiţi-vă cât de important este să puneţi în valoare potenţialul copiilor dvs. Activitatea în domeniul ştiinţei

amortizează toate celelalte investiţii pe care o organizaţie sau o familie le-a făcut deja. De fapt, muncitorii din domeniul ştiinţei constituie puntea de legătură cu toate celelalte investiţii făcute de o organizaţie. Ei oferă forţa de concentrare, creativitatea şi disponibilitatea de a utiliza aceste investiţii în scopul facilitării îndeplinirii obiectivelor organizaţiei respective.

Sunteţi de părere că Epoca Profesionistului Cunoaşterii va aduce cu sine o diminuare cu 90 % a necesarului de forţă de muncă al Epocii Industriale? în opinia mea, răspunsul este afirmativ. Tendinţele economice sesizabile în prezent, şi anume epuizarea resurselor de materii prime şi şomajul acut nu reprezintă altceva decât vârful aisbergului. Este cunoscut că aceste tendinţe au devenit în ultima perioadă o chestiune politică de larg interes public. Însă realitatea este că pierderea multora dintre locurile de muncă în Epoca Industrială se datorează nu atât politicilor guvernamentale sau comerciale, cât transformărilor dramatice care conduc economia contemporană în direcţia Epocii Profesionistului

Cunoaşterii. Credeţi că forţa de muncă din prezent va percepe noua mentalitate, noile abilităţi şi noile instrumente de lucru care se prefigurează la orizont ca un pericol? Imaginaţi-vă ce vor implica toate aceste lucruri – ce vor însemna ele pentru *dumneavoastră* – ce va trebui să faceţi pentru a deveni un participant activ în noua eră. Închipuiţi-vă ce schimbări radicale va trebui să se petreacă în structura organizaţiei dvs!

Drucker compară Epoca Industrială a Muncitorului Manual cu Epoca Profesionistului Cunoaşterii în felul următor:

Cea mai importantă, şi în fond singura contribuţie într-adevăr revoluţionară a managementului în secolul XX a fost creşterea de cincizeci de ori a productivităţii MUNCITORULUI MANUAL în procesul de fabricare a produselor.

Cea mai importantă contribuţie pe care managementul trebuie să o realizeze în secolul XXI este o creştere similară a productivităţii MUNCII ÎN DOMENIUL INFORMAŢIEI şi a PROFESIONISTULUI CUNOAŞTERII.

Cele mai importante valori ale companiei

secolului XX erau *echipamentele de producţie* pe care aceasta le deţinea. Cea mai importantă valoare a instituţiei secolului XXI, fie că este vorba de o companie care urmăreşte obţinerea profitului sau de o organizaţie cu activitate non-profit, va consta în *profesioniştii cunoaşterii* şi în *productivitatea* lor.3

Marele istoric Arnold Toynbee a afirmat la un moment dat că istoria societăţii şi a instituţiilor care funcţionează în cadrul societăţii ar putea fi comprimată în câteva cuvinte: *Nu există un eşec mai lamentabil decât succesul*. Cu alte cuvinte, când trebuie să facem faţă unei situaţii dificile sau avem de depăşit un obstacol iar reacţia noastră ne permite să ne îndeplinim obiectivul, se cheamă că avem succes. Însă odată ce ne confruntăm cu o nouă provocare, reacţia precedentă, înainte încununată de succes, nu mai este eficientă. Acesta este motivul pentru care o astfel de reacţie era catalogată drept eşec. Trăim în ziua de azi în Epoca Profesionistului Cunoaşterii, dar ne conducem organizaţiile conform unui model specific Epocii Industriale, care suprimă integral eliberarea potenţialului uman. Vocea este considerată

în mod fundamental un element irelevant. Aceasta este o descoperire absolut uluitoare. Mentalitatea Epocii Industriale care încă domină locul de muncă tipic din societatea contemporană va fi total ineficientă în Epoca Profesionistului Cunoaşterii şi în condiţiile noii economii. Mai mult decât atât, realitatea demonstrează că oamenii nu renunţă la această mentalitate învechită nici acasă. Ea controlează şi domină în mare măsură nu numai modul în care comunicăm şi ne comportăm cu soţii sau soţiile noastre, ci şi felul în care încercăm să ne creştem copiii, să îi motivăm şi să îi disciplinăm.

MENTALITATEA TIPICĂ A EPOCII INDUSTRIALE – LUCRURILE

Cele mai importante valori şi forţa motrice a prosperităţii economice în Epoca Industrială erau utilajele şi capitalul – *lucruri*. Oamenii erau necesari, dar puteau fi înlocuiţi. Muncitorii manuali puteau fi controlaţi sau „creaţi" pe bandă rulantă, chiar fără prea multă consecvenţă – oferta depăşea cererea. Nu aveai altceva de făcut decât să angajezi un anumit număr de corpuri sănătoase care se conformau unor

reguli stricte. Oamenii puteau fi asemuiţi cu lucrurile – nu era greu să fii eficient cu ei, la fel ca şi cu lucrurile. Când tot ceea ce îţi doreşti nu este decât corpul unei persoane şi practic nu ai nevoie de mintea, inima sau spiritul persoanei respective (toate acestea acţionând ca factori inhibitori ai proceselor continue ale epocii utilajelor), ai pus semnul egalităţii între persoană şi lucru.

În lumea modernă există o multitudine de practici manageriale care îşi au originea în Epoca Industrială.

Ea ne-a insuflat credinţa că este necesar ca oamenii să fie controlaţi şi conduşi.

Ea reprezintă originea opiniei noastre despre contabilitate, conform căreia te poţi dispensa de oameni, dar utilajele reprezintă valori. Gândiţi-vă o clipă la acest aspect. Angajaţii figurează pe listele contabile ale companiilor la categoria bunurilor de care te poţi dispensa, pe când echipamentele figurează pe foile de bilanţ ca investiţii.

Această abordare ne-a inspirat filosofia motivaţional a „băţului” – aşa-numita tehnică a

Măgarului, care presupune motivarea animalului cu un morcov ţinut în faţă (răsplată) şi mânarea lui din spate cu un băţ (frică şi pedeapsă).

Ea constituie premisa acordării bugetelor centralizate – în virtutea cărora tendinţele sunt extrapolate şi proiectate în viitor, iar ierarhiile şi aparatele birocratice se constituie cu scopul de a permite obţinerea rentabilităţii în funcţionarea întreprinderilor – un proces reactiv demodat care dă naştere culturilor de tip „ce-am avut şi ce-am pierdut”, a căror motivaţie este „hai să cheltuim tot ce avem, că poate la anul n-o să ni se mai dea nimic”, împreună cu protejarea sectoarelor sau a persoanelor neperformante din organizaţie.

Toate aceste practici, împreună cu multe, multe altele, îşi au originea în Epoca Industrială – utilizarea în procesul muncii a muncitorilor manuali.

Problema rezidă în faptul că managerii din ziua de azi aplică încă modelul autoritar propriu Epocii Industriale la muncitorii, sau profesioniştii cunoaşterii. Deoarece mulţi conducători de companii aflaţi în poziţii de autoritate decizională nu sesizează

adevăratul potenţial şi adevărata valoare a oamenilor lor şi nu sunt capabili să înţeleagă clar şi complet firea umană, *ei îi conduc pe angajaţi ca şi cum aceştia nu ar fi altceva decât nişte lucruri*. Această lipsă de înţelegere îi împiedică totodată să perceapă cele mai înalte motivaţii, talentele şi geniul angajaţilor lor. Ce se întâmplă atunci când tratezi oamenii ca pe nişte lucruri? Aceasta îi insultă şi alienează, le depersonalizează munca, dând naştere la culturi bazate pe lipsa de încredere, sindicalizate şi litigioase. Ce se întâmplă atunci când îţi tratezi copiii adolescenţi ca pe nişte obiecte? Şi acest lucru insultă şi alienează, depersonalizează relaţii familiale preţioase şi duce la lipsa încrederii, la certuri şi răzvrătire.

SPIRALA DESCENDENTĂ A CO-DEPENDENŢEI

Ce se întâmplă atunci când conduci oamenii ca şi când ar fi obiecte? Ei vor înceta să creadă că postul de director de companie reprezintă o opţiune demnă de luat în consideraţie. Majoritatea oamenilor pun semnul egalităţii între şefi şi noţiunea de „poziţie ierarhică” şi ca atare nu se consideră şefi. A interpreta

conducerea personală (influenţa) ca o opţiune este ca atunci când ai libertatea de a cânta la pian. Este o libertate care trebuie să fie câştigată – doar atunci poate conducerea deveni o opţiune.

Până atunci, oamenii sunt de părere că doar cei care se află în posturi de autoritate trebuie să decidă ceea ce este de făcut. El au consimţit, poate fără să-şi dea seama, să fie controlaţi precum obiectele. Chiar şi atunci când sesizează o nevoie, el nu iau iniţiativa să acţioneze. Ei aşteaptă să li se spună ce au de făcut de către persoana investită cu titlul oficial de conducător, după care reacţionează în consecinţă. În cele din urmă, ei fie îl acuză pe conducătorul oficial atunci când lucrurile nu merg bine, fie îl/o elogiază atunci când totul merge bine. Pe de altă parte, lor li se mulţumeşte în acest caz pentru „contribuţia şi sprijinul lor”.

Această teamă atât de comună de a prelua iniţiativa, de a acţiona independent nu face altceva decât să alimenteze impulsul de a conduce angajaţii sau de a le da ordine subordonaţilor. Aceasta este, în opinia liderilor, ceea ce ei trebuie să facă pentru a-i

determina pe supuşi să acţioneze. Nu este prin urmare deloc surprinzător că acest ciclu devine rapid tot mai pregnant, metamorfozându-se în co-dependenţă. Slăbiciunea fiecărei părţi accentuează şi, în ultimă instanţă, Justifică comportamentul celeilalte părţi. Cu cât un manager controlează mai mult, cu atât el/ea creează comportamente care impun un control şi o conducere mai autoritare. Cultura co-dependenţă care se dezvoltă este în cele din urmă Instituţionalizată până în punctul în care nimeni nu-şi asumă nicio responsabilitate. Cu trecerea timpului, atât liderii, cât şi subordonaţii îşi consfinţesc rolurile prin ceea ce devine un pact subconştient. Ei îşi anihilează singuri forţa crezând că nu este posibil ca lucrurile să se îmbunătăţească fără ca cealaltă parte să se schimbe. Acelaşi ciclu reapare în sânul familiei între părinţi şi copii.

Această conspiraţie tacită este practic omniprezentă. Nu sunt prea mulţi oameni care să aibă măcar curajul de a recunoaşte că fac parte şi ei din această conspiraţie. De fiecare dată când aud pe cineva exprimând această idee, se gândesc instinctiv

la *alte* persoane. Când ţin acest curs în faţa unui public numeros, după circa două ore fac adesea o pauză şi le adresez următoarea întrebare: „Câte dintre persoanele prezente în această sală cred că le place ceea ce aud, dar sunt de părere că cei care au *într-adevăr* nevoie de aceste informaţii nu se află aici?” La auzul acestei întrebări, de obicei izbucnesc în hohote de râs, deşi majoritatea ridică mâinile.

Poate şi dvs. credeţi că oamenii care au într-adevăr nevoie să citească o carte ca cea de faţă nu ajung să o citească. O astfel de părere evocă ea însăşi o stare de co-dependenţă. Dacă evaluaţi informaţiile prezentate în aceste materiale prin prisma slăbiciunilor altor persoane, vă anihilaţi singur forţa, făcând ca ei să continue să vă irosească iniţiativa, energia şi satisfacţia profesională.

FILMUL *Max & Max* înainte de a detalia analiza de faţă, aş dori să ilustrez *natura* problemei pe care o discutăm apelând la un film extraordinar de scurt metraj intitulat *Max & Max*. Acesta descrie povestea (fictivă) a lui Max, pe de o parte, care este un câine de vânătoare, şi a unui alt Max, care este un

reprezentant al departamentului de servicii cu clienţii. Filmul relatează în acelaşi timp şi istoria unui şef pe numele de DL Harold, care îşi conduce angajaţii, printre care se numără şi ultima persoană angajată, respectiv Max, la fel cum acesta îşi conduce câinele, pe care îl cheamă tot Max.

Acţiunea acestui film se desfăşoară într-un loc de muncă. Nu uitaţi însă că *fiecare* om are un loc de muncă. Pentru elevi sau studenţi şi profesori, acesta este şcoala. Multe oameni lucrează într-un loc unde se derulează afaceri sau în servicii administrative, comunitare sau guvernamentale. Pentru familii, munca se desfăşoară acasă. Alţii lucrează în servicii publice, biserică, sinagogă sau moschee. Prin urmare, discuţia nu se referă numai la muncă, ci şi la relaţiile umane şi la interacţiunile dintre oamenii uniţi pentru îndeplinirea unui scop comun. Această carte îşi propune să vă determine să interpretaţi locaţia filmului sus-amintit drept oricare din domeniile căruia vă dedicaţi viaţa împreună cu cei din jurul dvs.

Oamenii intră într-o rezonanţă profundă cu acest film, atât din punct de vedere personal, cât şi

organizatoric. Vă invit acum să urmăriţi *Max & Max*, introducând DVD-ul care însoţeşte această carte în DVD playerul dvs. şi selectând titlul *Max & Max*.

ACUM GÂNDIŢI-VĂ LA filmul pe care tocmai l-aţi urmărit. Max, cum se întâmplă cu cei mai mulţi dintre noi când începem să lucrăm într-o nouă slujbă, este plin de pasiune, entuziasm şi elan. Când ia iniţiativa să găsească şi să-şi păstreze clienţii, dl. Harold pare că îşi deschide sufletul în faţa tuturor. Max este exemplul tipic al angajatului condus prost şi controlat până în punctul în care spiritul său este distrus; el devine timid în confruntările verbale, îşi pierde linia argumentaţiei, viziunea obiectivului de îndeplinit, potenţialul şi libertatea de a alege. Îşi pierde *vocea*. Jură să nu mai ia niciodată iniţiativa. Max dezvoltă o mentalitate co-dependentă faţă de dl. Harold, şi spectatorii asistă la transformarea lui, văzându-l cum începe să semene cu timpul tot mai mult cu Max câinele, care abia aşteaptă următoarea comandă. Poate sunteţi tentat să îl consideraţi principal vinovat de această stare pe dl. Harold, dar nu se poate să vă scape faptul că şeful *lui* îl tratează pe el în acelaşi fel

în care şi el îl tratează pe Max. Conducerea proastă a departamentului respectiv este simptomatică pentru întreaga companie. Cultura companiei în ansamblul ei este co-dependentă. Nimeni nu conduce asumându-şi iniţiativa şi puterea de a influenţa pe cei din jur, deoarece toată lumea presupune că pentru a conduce este absolut necesar să ai autoritatea unei funcţii.

Adevărul este că situaţia majoritătăţii organizaţiilor nu se deosebeşte prea mult de cea a lui Max şi a lui Harold. Chiar şi cele mai prestigioase companii cu care am colaborat în ultimii patruzeci de ani sunt absolut copleşite de probleme. Suferinţele pe care le pricinuiesc aceste probleme şi dificultăţi se acutizează din cauza schimbărilor care au loc zilnic pretutindeni în lume. La fel ca în cazul peliculei *Max & Max*, aceste dificultăţi se împart de regulă în trei categorii: *organizaţionale*, *relaţionale* şi *personale*.

La nivelul *organizaţional*, o filosofie de manageriat bazată pe control creează sisteme fundamentale în activitatea unei companii precum cel al randamentului, comunicării, compensării/răsplăţii, specializării, informării etc. care suprimă talentul

uman şi vocea angajaţilor. Această filosofie a controlului îşi are rădăcinile în Epoca Industrială şi a devenit mentalitatea dominantă de management a celor care deţin poziţii de autoritate în toate ramurile Industriale şi în toate profesiunile.

Încă o dată, aş dori să repet aici sintagma din titlu: *Mentalitatea tipică a Epocii Industriale* – *„Lucrurile”*.

Şi la nivelul *relaţional*, majoritatea organizaţiilor se caracterizează prin existenţa relaţiilor de *co-dependenţă*. Lipsa fundamentală de încredere este cvasigenerală, ea fiind dublată de absenţa capacităţii şi a mentalităţii de a depăşi obstacolele într-un mod original şi creativ. Cu toate că sistemele organizaţionale şi practicile de management bazate pe control au un rol extrem de important în crearea acestei co-dependenţe, situaţia este înrăutăţită de faptul că atât de mulţi oameni au crescut într-o societate în care s-au comparat în permanenţă cu alţii la nivel familial sau au concurat cu colegii la şcoală, pe terenurile de sport sau la serviciu. Aceste influenţe puternice cultivă o mentalitate a „lipsurilor”, astfel

încât multora le este greu să fie realmente bucuroşi de reuşita celor din jurul lor.

La nivel *personal*, aceste organizaţii sunt pline de oameni inteligenţi, talentaţi şi creativi la fiecare nivel ierarhic, care se simt încorsetaţi, subestimaţi şi lipsiţi de inspiraţie. Aceştia sunt copleşiţi de sentimente de frustrare şi nu cred că au puterea de schimba lucrurile.

PUTEREA UNEI PARADIGME

Autorul John Gardner spunea pe vremuri următoarele cuvinte: „Majoritatea organizaţiilor <suferinde> sunt caracterizate de o orbire funcţională în faţa propriilor defecte. Ele nu suferă din cauza faptului că nu-şi pot rezolva problemele, ci pentru că nu reuşesc să *înţeleagă* care sunt problemele lor". Einstein se exprima în felul următor: „Problemele semnificative cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate la acelaşi nivel al gândirii pe care l-am avut atunci când am creat aceste probleme".

Aceste afirmaţii confirmă una dintre cele mai profunde lecţii pe care le-am învăţat în viaţă: dacă vrei să faci schimbări şi îmbunătăţiri *minore*, profitabile,

atunci concentrează-te asupra practicilor, comportamentului şi atitudinii tale. Dacă în schimb îţi propui să obţii o îmbunătăţire semnificativă, profundă, atunci concentrează-te asupra *paradigmelor*. Etimonul cuvântului *paradigmă* este cuvântul grecesc *paradeigma*, la originea sa un termen ştiinţific, care este însă utilizat frecvent în ziua de azi cu sensul de „percepţie, presupunere, teorie, cadru de referinţă sau viziune asupra lumii”. Ea poate fi asemuită cu o hartă a unui teritoriu sau a unui oraş. Dacă ea este imprecisă, nu va conta cât de mult încerci să-ţi găseşti destinaţia sau cât de pozitiv gândeşti – în cele din urmă tot te vei rătăci. Dacă ea este exactă, atunci hărnicia şi atitudinea contează. Dar aceasta nu înainte ca harta să fie exactă.

Spre exemplu, ce practici foloseau vindecătorii în Evul Mediu? Flebotomia, sau sângerarea cu lanţeta. Care era paradigma în acest caz? Boala se află în sânge, ca atare ea trebuie scoasă. Prin urmare, dacă nu puneai sub semnul întrebării această paradigmă, ce aveai de făcut? Insistai. Făceai operaţia mai repede. Făceai să fie mai puţin dureroasă. Intrai pe

sistemele TQM sau Six Sigma pentru Hângerări cu lanţeta. Realizai controale statistice ale calităţii şi analize ale variaţiilor. Realizai studii de fezabilitate strategică şi puneai la punct planuri strălucite de marketing care să-ţi permită să-ţi promovezi această practică: „Vă punem la dispoziţie cea mai modernă şi performantă unitate de sângerare cu lanţeta din lume!” Sau poate vă luaţi oamenii pe vârful munţilor şi îi puneaţi să facă sărituri de pe stânci în braţele colegilor pentru ca atunci când se întorc la unitatea de flebotomie a spitalului să lucreze cu mai mult spor şi încredere. Sau poate vă puneaţi oamenii din unitatea de flebotomie să stea în căzi cu apă fierbinte şi să-şi facă reciproc teste psihologice pentru a-şi perfecţiona autenticitatea în comunicare. Ori poate vă învăţaţi pacienţii şi angajaţii să gândească pozitiv, pentru ca energia pozitivă să fie optimizată atunci când se execută sângerarea.

Vă puteţi oare imagina ce s-a întâmplat când s-a descoperit teoria microbilor – atunci când Semmelweis din Ungaria, Pasteur din Franţa şi alţi savanţi a căror activitate se baza pe efectuarea de

experimente, au descoperit că microbii constituie cauza principală a numeroase boli? Imediat s-a putut explica de ce femeile voiau să fie ajutate să nască de către moaşe. Moaşele erau mai curate. Se spălau. S-a înţeles de ce pe front mai mulţi oameni mureau din cauza infecţiilor cu stafilococi decât din cauza gloanţelor. Boala se răspândea în spatele primei linii a frontului prin intermediul microbilor. Teoria microbilor a deschis orizonturi absolut noi în cercetarea medicală. Ea constituie şi în prezent fundamentul practicilor terapeutice.

Acesta reprezintă un exemplu al forţei unei paradigme exacte. Ea *explică*, după care *îndrumă*. Problema este însă că paradigmele, întocmai ca tradiţiile, dispar greu. Paradigmele deficitare durează timp de secole după ce alta mai bună a fost deja descoperită. De pildă, deşi în toate cărţile de istorie ni se spune că George Washington a murit din cauza unei infecţii a gâtului, este foarte probabil ca el să fi murit din cauza unei operaţii de sângerare cu lanţeta. Infecţia gâtului era un simptom al unei alte afecţiuni. Deoarece paradigma era că boala se afla în sânge,

bolnavului i s-au luat mai mult de 1, 5 litri de sânge în decurs de douăzeci şi patru de ore. Noi (dvs. şi cu mine) suntem sfătuiţi să nu donăm mai mult de 500 ml la fiecare două luni, şi aceasta în cazul în care suntem perfect sănătoşi.

Noua Epocă a Profesionistului Cunoaşterii se bazează pe o paradigmă nouă, total diferită de paradigma *lucrurilor* specifică Epocii Industriale. Haideţi să denumim această paradigmă Paradigma Fiinţei Integrale.

PARADIGMA FIINŢEI INTEGRALE

În mod fundamental, motivul pentru care atât de mulţi oameni sunt nemulţumiţi de profesiunea lor şi majoritatea organizaţiilor nu reuşesc, pe de o parte, să identifice cei mai talentaţi, ingenioşi şi creativi oameni din personalul lor şi pe altă parte, nu reuşesc să devină organizaţii realmente mari şi prestigioase este unul simplu. Acest motiv izvorăşte dintr-o *paradigmă incompletă a ceea ce suntem – din viziunea noastră fundamentală asupra naturii umane*.

Realitatea fundamentală este că fiinţele umane nu sunt *lucruri* care au nevoie să fie motivate şi

controlate; ele au patru dimensiuni – corp, minte, inimă şi spirit.

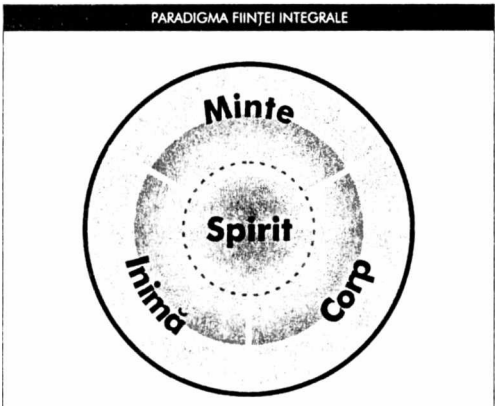


Figura 2.2

Dacă studiaţi toate lucrările de filosofie şi religie, atât cele occidentale, cât şi cele orientale, reprezentând o mărturie a istoriei umanităţii de la începutul timpurilor, veţi identifica practic aceleaşi patru dimensiuni la întreg acest tezaur al spiritului uman: latura fizică/economică, mentală, socială/emoţională şi spirituală. Adesea se folosesc cuvinte diferite pentru a zugrăvi realitatea, însă ele reflectă aceleaşi patru dimensiuni universale ale vieţii. Ele reprezintă totodată *cele patru nevoi şi motivaţii fundamentale ale tuturor oamenilor* ilustrate în primul capitol al filmului: a trăi (supravieţuire), a iubi

(relaţionare), a învăţa (creştere şi dezvoltare) şi a lăsa o moştenire (semnificaţie şi contribuţie) – vezi figura 2.3.

Figura 2.3

OAMENII POT ALEGE

Deci care ar fi legătura nemijlocită dintre paradigma de control al „lucrului” (al persoanei „parţiale”) care domină atitudinea angajatorilor în lumea contemporană şi incapacitatea managerilor şi a organizaţiilor de a-şi inspira oamenii să le ofere cele mai preţioase talente şi contribuţii pe care ei le pot aduce la locul de muncă? Răspunsul este simplu. Oamenii aleg. În mod conştient sau subconştient, oamenii decid cât de mult din ei înşişi vor da la locul de muncă, în funcţie de modul în care sunt trataţi şi

de ocaziile pe care le au de a-şi împlini *toate* cele patru dimensiuni esenţiale care îi caracterizează. Aceste alegeri se înscriu într-un spectru larg de manifestări, variind de la răzvrătire sau înaintarea demisiei până la implicarea creativă profundă.

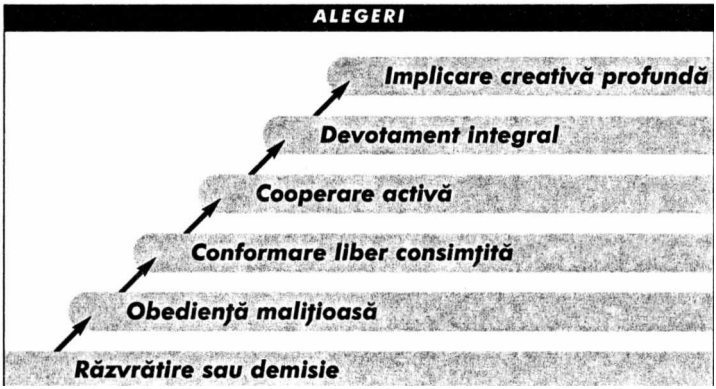


Figura 2.4

Gândiţi-vă acum timp de câteva clipe pentru care dintre cele şase atitudini ilustrate în figura 2.4 – răzvrătire sau demisie, obedienţă maliţioasă, conformare liber consimţită, cooperare activă, devotament integral sau implicare creativă profundă – aţi opta având în vedere următoarele cinci scenarii:

În primul rând, nu sunteţi tratat corect. Cu alte cuvinte, în organizaţia în care vă desfăşuraţi activitatea se practică tot felul de politici, nepotismul,

iar sistemul salarial nu vi se pare echitabil; salariul dvs. nu reflectă în mod just nivelul contribuţiei dvs. Ce alegere aţi face în această situaţie?

În al doilea rând, să presupunem că sunteţi tratat corect din punct de vedere salarial, însă atitudinea colegilor şi a şefilor faţă de dvs. lasă mult de dorit. Cu alte cuvinte, nu sunteţi respectat aşa cum s-ar cuveni; sunteţi tratat într-un mod arbitrar, neconsecvent, capricios, poate în mare măsură din cauza toanelor şefului dvs. direct. Pentru ce alegere aţi opta într-un asemenea caz?

În al treilea rând, să zicem că sunteţi plătit echitabil şi tratat cu respect, dar atunci când trebuie să luaţi o hotărâre, nimeni nu o ia în consideraţie. Cu alte cuvinte, corpul şi inima dvs. sunt preţuite la justa lor valoare, spre deosebire însă de mintea dvs. Ce aţi alege într-un astfel de caz?

În al patrulea rând, să presupunem că sunteţi plătit echitabil (corp), tratat cu respect (inimă), vă implicaţi în muncă în mod creativ (minte), dar vi se cere zi de zi să săpaţi o groapă pe care tot dvs. O umpleţi mereu, sau să faceţi rapoarte ori să redactaţi

materiale pe care nimeni nu le vede sau foloseşte vreodată. Cu alte cuvinte, munca pe care o desfăşuraţi este lipsită de semnificaţie (spirit). Ce alegere aţi face în această situaţie?

În al cincilea rând, să ne imaginăm că sunteţi plătit echitabil, tratat cu respect şi implicat în mod creator într-o activitate semnificativă, însă sunteţi înconjurat mereu de minciuni şi înşelăciuni atât faţă de clienţi şi furnizori, cât şi faţă de alţi colegi de serviciu (spirit). Ce aţi alege în acest caz?

A se observa că am parcurs toate cele patru dimensiuni ale paradigmei fiinţei Integrale – corp, minte, inimă şi, în cele din urmă, dar nu în ultimul rând, spirit (dimensiunea spirituală fiind împărţită în două părţi – lipsa de semnificaţie a muncii şi modalitatea complet lipsită de principii în care s-a desfăşurat activitatea). Problema este că dacă oricare dintre cele patru laturi ale naturii umane este neglijată, omul începe să fie considerat drept obiect, şi ce se poate face cu un obiect? El trebuie controlat, condus şi ghidat cu morcovul şi cu băţul pentru a-l motiva.

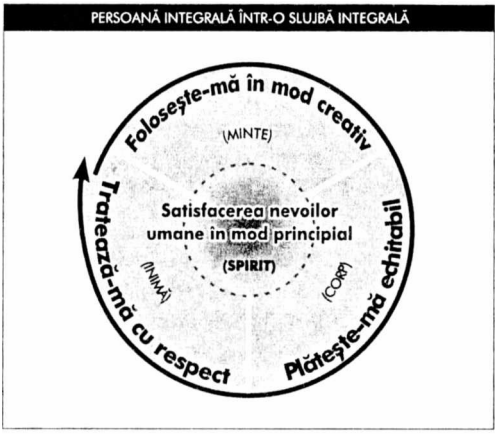


Figura 2.5

Am pus aceste cinci întrebări pretutindeni în lume, în împrejurări diferite, şi aproape inevitabil, răspunsurile s-au încadrat într-una din ultimele trei categorii – oamenii tind să se răzvrătească sau să-şi dea demisia, să asculte ordinele cu o atitudine plină de comentarii maliţioase (respectiv îndeplinindu-şi sarcinile de nerviclu, dar sperând în sinea lor că acestea nu vor aduce niciun beneficiu concret) sau, în cel mai fericit caz, tind să îşi desfăşoare activitatea cu o atitudine de conformare ori supunere liber consimţită. Însă în lumea contemporană, în Epoca Profesionistului Cunoaşterii, numai persoana care este respectată ca persoană integrală într-o slujbă

integrală – cineva care este *plătit corect*, *tratat politicos*, *folosit în mod creator* şi căruia i se oferă ocazia de a *satisface nevoi umane în moduri principiale* (vezi figura 2.5) – face una din primele trei alegeri, respectiv cooperare activă, devotament integral sau implicare creativă profundă (vezi tot figura 2.4).

Identitatea este destinul.

Puteţi sesiza modul în care problemele de bază care caracterizează munca în lumea de azi şi în care soluţia de bază a rezolvării acestor probleme se înscriu în paradigma naturii umane prezentate de noi? Vă daţi seama câte dintre soluţiile problemelor care apar în casele şi în comunităţile noastre fac parte din aceeaşi paradigmă? Această paradigmă a „lucrului" specifică Epocii Industriale şi toate practicile care decurg din ea constituie echivalentul contemporan al operaţiilor de sângerare cu lanţeta. Începând cu capitolul 6, vi se va prezenta o analiză exhaustivă a *celor patru probleme cronice* ale organizaţiilor, provocate de neglijarea celor patru dimensiuni ale naturii umane, precum şi soluţia care implică *cele*

patru roluri ale influentei liderului. Şi totuşi, pentru început vom discuta despre reacţia *individuală* şi despre soluţia pentru suferinţele şi problemele pe care le-am pomenit deja.

Capitolul 3

SOLUŢIA

Nimic nu este mai puternic pe lume decât o idee a cărei vreme a sosit.

VICTOR HUGO

HENRY DAVID THOREAU scria odinioară: „La fiecare o mie de oameni care crestează rând pe rând ramurile răului, nu există decât un om care retează răul la rădăcină”. 1 Scopul acestei cărţi este de a lovi cu putere în rădăcina problemelor cu care ne confruntăm.

Am început cu *durerea*; am investigat *problema* care constituie premisa suferinţei – problema cu conotaţii profund personale, care implică o paradigmă adânc înrădăcinată şi un set de tradiţii la locul de muncă. În cele ce urmează vom fixa cadrul *soluţiei* şi vom oferi o scurtă prezentare a modului în care ea va fi explicitată în continuare în cartea de faţă.

TIMP DE PESTE PATRUZECI DE ANI, am colaborat cu organizaţii aflate pe întreg mapamondul şi am studiat cu devotament şi perseverenţă descoperirile marilor spirite care au investigat domeniul activităţii organizaţiilor. Majoritatea transformărilor culturale majore – cele care au dus la edificarea organizaţiilor de renume care au iniţiat, dar şi susţinut efectiv dezvoltarea pe termen lung, prosperitatea şi bunăstarea socială – au început cu alegerea unei singure persoane. Uneori această persoană a fost conducătorul sau directorul oficial al organizaţiei – directorul general sau preşedintele organizaţiei. Foarte des s-a întâmplat însă ca această transformare să fie declanşată de altcineva – fie un angajat obişnuit, director de departament sau un simplu asistent. Indiferent de poziţia lor ierarhică, aceşti oameni au început prin a se schimba pe ei înşişi în totalitate. Caracterul lor, competenţa, iniţiativa şi energia lor pozitivă – pe scurt, autoritatea lor morală – i-au inspirat şi motivat pe cei din jurul lor. Aceştia au avut un simţ inconfundabil al identităţii, şi-au descoperit punctele forte şi talentele şi le-au utilizat

pentru a produce rezultate. Oamenii şi-au dat repede seama de unde bate vântul schimbării. Ei au primit responsabilităţi sporite. şi-au concentrat atenţia şi eforturile asupra acestor responsabilităţi noi şi au avut din nou rezultate. Cu timpul, tot mai mulţi oameni au început să audă de aceste transformări radicale. Producători de vârf doreau să afle cât mai multe despre aceste idei noi – şi să înţeleagă cum a fost posibil ca omologii lor să obţină o producţie atât de mare. Cultura acestora reprezenta o atracţie irezistibilă în virtutea viziunii care le ghida activitatea.

Astfel de oameni nu acceptă să fie încorsetaţi sau stânjeniţi în activitatea lor prea mult timp de către forţele negative, demoralizatoare şi demobilizatoare din organizaţiile din care fac parte. Ajunşi aici, este interesant de observat că aceste organizaţii nu sunt mai bune decât alte organizaţii asemănătoare. Se poate afirma cu un anumit grad de certitudine că *toate* organizaţiile sunt alcătuite alandala. Aceşti oameni se disting însă prin simplul fapt că îşi dau seama că nu-şi permit să aştepte ca şeful sau organizaţia căreia îi aparţin să se schimbe. Ei devin

astfel o insulă a excelenţei într-o mare a mediocrităţii. Această stare a lucrurilor este contagioasă.

De unde izvorăşte această sursă de energie internă a unui om care îl face să înoate împotriva curentului, să se opună provocărilor culturale negative şi intereselor egoiste mărunte şi să-şi cristalizeze şi perfecţioneze o astfel de viziune şi hotărâre?

Ei află care este natura lor umană şi care sunt darurile cu care sunt înzestraţi, pe care le folosesc pentru a-şi forma o viziune a lucrurilor măreţe pe care îşi propun să le realizeze. Cu înţelepciune, ei preiau iniţiativa şi sădesc germenii înţelegerii nevoilor şi ocaziilor care apar mereu în jurul lor. Răspund nevoilor care corespund talentelor lor unice şi rezonează cu cele mai înalte motivaţii ale lor, cu o eficienţă hotărâtoare. Pe scurt, ei îşi *găsesc şi îşi identifică vocea*, făcându-şi datoria şi inspirându-i pe cei din jur. Aplică PRINCIPII care guvernează creşterea şi prosperitatea fiinţelor umane şi a organizaţiilor – principii care atrag ceea ce este mai înălţător şi mai merituos într-o „fiinţă integrală” –

corp, minte, inimă şi spirit. Şi, lucru la fel de important, ei aleg în acelaşi timp să îi influenţeze şi *inspire pe cei din jurul lor să îşi găsească propria lor voce* prin intermediul acestor principii.

Această soluţie bipolară – *Găseşte-ţi vocea* şi *Inspiră-le celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea* – reprezintă calea fundamentală ce trebuie urmată la ORICE nivel al unei organizaţii pentru a obţine o creştere maximă a influenţei şi a sentimentului lor de împlinire, pentru a deveni un membru[3] de neînlocuit şi a-i inspira pe colegii de serviciu şi din organizaţie să îi imite. Prin urmare, cartea este structurată în două secţiuni principale:

1. Găseşte-ţi vocea

2. Inspiră-le celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea

Să prezentăm pe scurt fiecare dintre aceste două secţiuni.

GĂSEŞTE-ŢI VOCEA

---

3 Pentru o ilustrare gratuită a modului în care putetl evalua comparativ capacitatea echipei dvs. de lucru sau a organizației dvs. de a-șl îndeplini prioritățile în raport cu alte organizații din lume, accesați adresa www.The8thHablt.com/olfers.

Într-o pădure se despărţeau două cărări – iar eu, Eu am pornit la drum pe-aceea neumblată, Alegere pe care n-am regretat-o niciodată.2

ROBERT FROST

Figura 3.1 ilustrează două drumuri radical diferite în viaţă şi reprezintă Imaginea simplă, sau harta Celei de-a 8-a Deprinderi: Găseşte-ţi vocea şi Inspiră-le celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea. Această diagramă a celor Două Drumuri va apărea la începutul capitolelor care vor urma, până la capitolul 14. *Fiecare nouă versiune a diagramei va ilustra esenţa capitolului respectiv*. Astfel veţi vedea unde vă aflaţi, unde aţi fost şi încotro vă îndreptaţi.

FIECARE OM *ALEGE* UNUL din cele două drumurt posibile din viaţă – bătrânii şi tinerii, bogăţii şi săracii, bărbaţii şi femeile. Unul din aceste două drumuri este cel larg, cu mulţi adepţi, care duce spre mediocritate, iar celălalt este drumul către măreţie şi esenţă. Gama de posibilităţi, respectiv bifurcaţii sau deviaţii, existentă

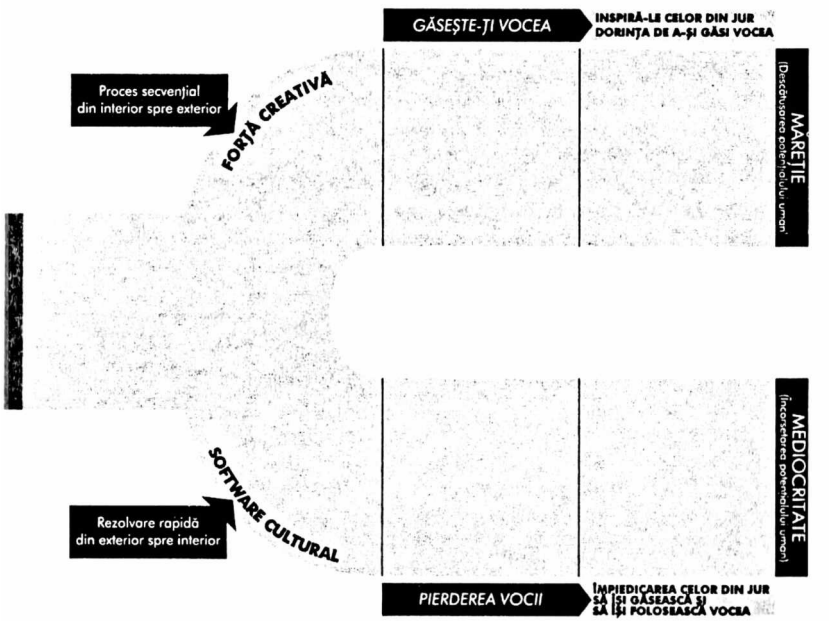

GĂSEŞTE-ŢI VOCEA
INSPIRĂ-LE CELOR DIN JUR DORINŢA DE A-ŞI GĂSI VOCEA
Proces secvenţial din interior spre exterior
FORŢĂ CREATIVĂ
MĂREŢIE
(Descătuşarea potenţialului uman)
MEDIOCRITATE
(Încorsetarea potenţialului uman)
SOFTWARE CULTURAL
Rezolvare rapidă din exterior spre interior
PIERDEREA VOCII
ÎMPIEDICAREA CELOR DIN JUR SĂ ŞI GĂSEASCĂ ŞI SĂ ŞI FOLOSEASCĂ VOCEA

Figura 3.1

În cadrul fiecăreia dintre aceste două destinaţii, este la fel de largă precum este şi diversitatea harurilor şi a personalităţilor din familia umană. Însă contrastul dintre cele două destinaţii este la fel de evident ca cel dintre noapte şi zi.

Cărarea spre mediocritate încorsetează potenţialul uman. Cărarea spre măreţie descătuşează şi foloseşte pe deplin potenţialul uman. Cărarea spre mediocritate constituie o rezolvare rapidă, o „scurtătură” comodă pe drumul vieţii. Cărarea care

duce spre măreţie reprezintă un proces de creştere secvenţială din interior spre exterior. Călătorii care urmează cărarea inferioară, cea care conduce spre mediocritate, se identifică cu *„software-ul" cultural* al eului, al indulgenţei faţă de sine, al delăsării, obsesiei comparative, competitivităţii şi al victimizării. Călătorii înscrişi pe cărarea superioară, care conduce spre măreţie, se ridică deasupra influenţelor culturale negative şi *aleg* să devină forţa creatoare a propriei lor vieţi. Drumul spre măreţie poate fi exprimat cum nu se poate mai bine printr-un singur cuvânt, şi acesta este Vocea. Cei care urmează acest drum îşi găsesc vocea şi îi inspiră pe cei din jurul lor să-şi găsească şi ei vocea. Restul oamenilor nu reuşesc niciodată acest lucru.

TRUDA SUFLETULUI PENTRU GĂSIREA UNEI SEMNIFICAŢII

Fiecare dintre noi simte în străfundul sufletului o dorinţă intensă de a trăi o viaţă plină de *măreţie* şi semnificaţie pentru semenii lui – dorinţa de a fi important, de a avea o contribuţie esenţială în domeniul lui de activitate. Este posibil să ne îndoim că

stă în puterea noastră să atingem un asemenea nivel, dar aş dori să vă împărtăşesc o convingere intimă pe care am avut-o dintotdeauna, şi anume aceea că *puteţi* trăi o astfel de viaţă. Aveţi potenţialul necesar care vă permite acest lucru. Este dreptul pe care familia umană îl cucereşte odată cu naşterea oricărei fiinţe umane.

Cu câţiva ani în urmă, am realizat un tur de vizite la diverse companii împreună cu comandantul unei baze militare, care în perioada respectivă nu mai privea deloc cu ochi bun angajamentul pe care şi-l asumase, acela de a iniţia o schimbare culturală majoră în cadrul organizaţiei din care făcea parte. Lucrase în armată mai bine de treizeci de ani, era colonel plin şi urma să se pensioneze chiar în perioada respectivă. După ce la început îmi spusese că timp de mai multe luni a predat cursuri de specializare în cadrul organizaţiei sale, l-am întrebat de ce se răzgândise şi avea de gând să renunţe la pensionare şi de ce a acceptat o sarcină atât de importantă – un obiectiv pentru îndeplinirea căruia era nevoit să înoate împotriva curentului şi să se lupte cu forţele

extraordinar de puternice ale tradiţiei, letargiei, indiferenţei şi lipsei de încredere. Îmi amintesc chiar că i-am zis la un moment dat: „Te-ai putea pensiona şi ai avea o viaţă liniştită. Te-ai odihni şi n-ai mai avea nicio grijă. Foarte curând, o să înceapă să se organizeze banchete în cinstea ta. Colegii şi toţi oamenii care-ţi sunt dragi o să te sărbătorească”.

La auzul acestor cuvinte de îmbărbătare, el a căzut pe gânduri şi nu a rostit nicio vorbă timp de mai multe minute, după care s-a hotărât să-mi facă o destăinuire foarte personală, aproape sacră. Mi-a spus că tatăl lui murise de curând. Când tatăl lui era pe patul de moarte, el a chemat-o pe soţie şi pe fiul său (interlocutorul meu, colonelul) pentru a le spune adio. Abia mai putea îngăima câteva cuvinte. Soţia lui a vărsat lacrimi pe întreaga durată a acestui eveniment; fiul s-a tras aproape de tatăl lui, care i-a şoptit la ureche următoarele cuvinte: „Fiule, să nu faci în viaţă ca mine. Eu nu m-am purtat bine faţă de tine şi faţă de maică-ta – n-am făcut niciodată nimic extraordinar. Promite-mi, fiule, că viaţa ta nu o să fie ca a mea”.

Acestea au fost ultimele cuvinte pe care le-a mai

auzit vreodată colonelul de la tatăl lui, care s-a stins la puţin timp după acest moment. Pentru el însă aceste cuvinte au fost cel mai preţios dar şi cea mai mare moştenire pe acesta i-ar fi putut-o lăsa. În acele clipe şi-a luat în sinea lui legământul că va realiza ceva extraordinar în viaţă – în orice moment din viaţă şi în toate domeniile în care va lucra.

MAI TÂRZIU, COLONELUL mi-a spus în particular că într-adevăr avusese de gând să se pensioneze şi să retragă din tumultul vieţii cotidiene. De fapt, el sperase în secret că succesorul său nu se va descurca la fel de bine ca el în postul lui şi că acest lucru va deveni clar ca lumina zilei pentru toată lumea, încă din prima zi. Dar din momentul când a avut acea epifanie cu tatăl său, el s-a hotărât nu numai să devină un catalizator al schimbărilor în edificarea principiilor, pentru ca urmaşul său să adere la cultura de comandă a organizaţiei şi să se achite cu succes de sarcinile care îi reveneau, ci şi să facă tot ce îi stătea în putinţă pentru a se asigura că acesta va avea *mai mult* succes decât el în acest post. Străduindu-se să instituţionalizeze aceste principii de

conducere în structurile, sistemele şi procesele specifice organizaţiei sale, el şi-a propus să mărească probabilitatea transmiterii moştenirii experienţei sale de conducere de la o generaţia la alta.

El a mai spus, de asemenea, că până ca tatăl lui să-i spună mesajul de adio, el alesese mereu, cu bună ştiinţă, calea cea mai uşoară, adoptând de regulă rolul unui custode al tradiţiilor trecutului şi optând pentru o viaţă de mediocritate. Stând însă la căpătâiul tatăl lui, el a luat, pentru prima dată în viaţă, hotărârea de a trăi o viaţă măreaţă, în care să aducă o contribuţie importantă celor din jurul său, o viaţă plină de evenimente şi semnificativă pentru el şi semenii lui – o viaţă care să merite într-adevăr să fie trăită.

Fiecare dintre noi poate lua, în mod conştient şi decisiv, hotărârea de a lăsa în urmă o viaţă de mediocritate şi de a trăi în mod grandios – acasă, la serviciu şi în comunitatea căreia îi aparţinem. Indiferent care sunt împrejurările în care trăim, o astfel de decizie poate fi luată de fiecare dintre noi – fie că această grandoare se manifestă prin adoptarea unui spirit neînfricat în faţa unei boli incurabile, prin

creşterea unui copil în aşa fel încât să deveniţi pentru el o amintire de neşters, prin educarea unui copil în spiritul adevăratelor valori şi al descoperirii potenţialului de care dispune, prin adoptarea rolului de catalizator la transformărilor în organizaţia în care vă desfăşuraţi activitatea sau devenind iniţiatorul unei cauze sociale măreţe. Toţi avem puterea de a decide să trăim o viaţă *măreaţă*, sau în cuvinte mai simple, să trăim un prezent nu numai bun, ci *extraordinar*. Indiferent cât am fi străbătut în viaţă calea mediocrităţii, suntem întotdeauna liberi să alegem o altă cale. Absolut întotdeauna. Nu este niciodată prea târziu. Ne putem găsi vocea.

ODATĂ CE AŢI HOTĂRÂT să *alegeţi* această „cale mai puţin bătătorită”, pentru a vă găsi vocea va trebui să:

1. Vă descoperiţi vocea, înţelegând adevăratele calităţi ale naturii dvs. – ceea ce eu am numit cele *trei minunate daruri din naştere* (capitolul 4) şi cultivând şi utilizând în mod onest *inteligenta* caracteristică pentru fiecare dintre cele patru părţi ale naturii dvs.

2. Vă exprimaţi vocea, cultivând cele mai înalte

manifestări ale acestor forme ale inteligenţei umane – *viziune*, *disciplină*, *pasiune* şi *conştiinţă* (capitolul 5).

FILM: *Descoperirea unui caracter*

Aş dori ca în cele ce urmează să vă relatez o poveste adevărată, de mare forţă, care ilustrează cum nu se poate mai bine acest proces al găsirii vocii interioare care vă poate călăuzi în viaţă. Cu mai mulţi ani în urmă, firma noastră a participat, în colaborare cu postul public de radio teritorial, la transmiterea unei pelicule pe care am produs-o şi realizat-o în Anglia. Figura centrală a acestui film remarcabil este un englez care şi-a depăşit condiţia de fost copil al străzilor şi a devenit un scriitor care reuşeşte să aibă oarecare succes în viaţă, cumpărându-şi o casă în care trăieşte alături de familia lui iubitoare. Cu toate acestea, în timpul în care se petrece acţiunea din film, el suferea de o criză de inspiraţie, blocaj destul de frecvent în lumea scriitorilor. Se părea că se afla în faza în care creativitatea sa secase complet. Datoriile sale creşteau ameţitor. Presiunea la care era supus zilnic de către editorul său devenise de nesuportat, iar termenele de predare a manuscriselor erau cel mai

cumplit coşmar pe care l-ar fi putut avea. Drept urmare, scriitorul nostru suferea crize de depresie tot mai dese şi mai evidente. A început să fie ros de teama că propriii săi copii vor ajunge să-şi ducă zilele de azi pe mâine pe străzi, ca atât de mulţi dintre copiii pe care-i văzuse în jurul său odinioară, ca el, practic, în copilărie – în perioada în care tatăl lui ajunsese în închisoarea datornicilor.

Era complet descurajat. Crizele de disperare nu-I mai lăsau să doarmă. Nu după mult timp, a început să-şi petreacă nopţile cutreierând străzile Londrei. A început să vadă sărăcia, condiţiile inumane la care erau supuşi copiii care lucrau noaptea în fabrici, chinurile teribile ale părinţilor care se străduiau să procure familiei mijloacele minime necesare traiului. Treptat, realitatea pe care o vedea pretutindeni în jur în plimbările lui nocturne a început să-l apese şi să aibă un impact tot mai mare asupra conştiinţei sale – impactul egoismului şi al lăcomiei, al întâlnirilor cu oamenii care profitau de munca altora. În suflet i s-a cuibărit o idee, care a început încet-încet să pună stăpânire pe mintea sa. Putea în sfârşit face ceva ieşit

din comun, ceva de care să poată fi mândru!

Eroul filmului se întoarce la scris cu o energie şi un entuziasm pe care nu le cunoscuse niciodată până atunci. Viziunea contribuţiei pe care o putea aduce l-a însufleţit şi i-a dat o putere creatoare nebănuită. Nu mai era chinuit de îndoieli sau descurajare. Nu-i mai păsa câtuşi de puţin de propriile lui griji şi preocupări pecuniare. Voia din tot sufletul să scoată din minte această poveste, să facă în aşa fel încât publicarea ei să fie cât mai ieftină posibil, pentru a o face accesibilă unui număr cât mai mare de oameni. Întreaga lui viaţă se schimbase radical. Îşi găsise cu adevărat vocea interioară.

Aşadar, vă invit să urmăriţi un film scurt, care aduce pe ecran povestea adevărată şi remarcabilă a vieţii acestui om. îl puteţi viziona introducând în DVD playerul dvs. DVD-ul care însoţeşte această carte şi selectând *descoperirea unui caracter*. Cred în mod sincer că restul poveştii pe care am descris-o aici va fi o sursă de inspiraţie pentru dvs.

INSPIRĂ-LE CELOR DIN JUR DORINŢA DE A-ŞI GĂSI VOCEA

După ce v-aţi descoperit vocea, următoarea *alegere* pe care va trebui să o faceţi pentru a creşte influenţa pe care o aveţi în faţa celor din jur este să îi încurajaţi pe aceştia să-şi găsească şi ei vocea *lor*, să le inspiraţi încredere în forţele lor. Verbul *a inspira* îşi are originea din latinesul *inspirare* şi are aici sensul de a permite şi altora să respire elementul esenţial vieţii. Pe măsură ce recunoaştem, respectăm şi creăm moduri în care alţii să dea voce tuturor *celor patru calităţi ale naturii lor* – fizice, mentale, emoţionale/sociale şi spirituale – geniul uman latent, creativitatea, pasiunea, talentul şi motivaţia sunt eliberate. Organizaţiile care vor obţine performanţe epocale în ceea ce priveşte productivitatea, inovaţia şi spiritul de conducere pe piaţă şi în societate vor fi acelea care vor atinge pragul critic al numărului de angajaţi sau de echipe de lucru care au găsit calea de a-şi folosi vocea.

Partea a doua a cărţii *A 8-a treaptă a înţelepciunii* începe cu capitolul 6. Tema sa este modul în care putem să le insuflăm celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea, întrucât cel mai mare volum de muncă

este prestat în ziua de azi în cadrul organizaţiilor, se pune accent pe principiile pe care le puteţi aplica pentru a-i Influenţa în mod pozitiv pe colegii de serviciu, indiferent de organizaţia în care vă desfăşuraţi activitatea (fie că vă ocupaţi de afaceri ori lucraţi în învăţământ, în guvern, armată, într-un serviciu de funcţionar public sau chiar acasă).

Este foarte probabil ca lectura acestui capitol să vă trezească în minte numeroase întrebări de genul „Bine, bine, dar…?" Pentru a vă veni în ajutor, *veţi putea găsi la finalul fiecăruia dintre capitolele următoare o secţiune în care figurează câteva dintre întrebările care sunt puse cel mai frecvent şi răspunsurile mele la aceste întrebări*. Îmi exprim speranţa că această listă de întrebări şi răspunsuri vă va fi utilă, însă nu ezitaţi să treceţi de aceste finaluri, în cazul în care ele nu vă trezesc interesul. La sfârşitul ultimului capitol din carte, veţi găsi de asemenea un „capitol" dedicat întrebărilor şi răspunsurilor care au un caracter ceva mai general şi cuprinzător.

CUM PUTEŢI PROFITA LA MAXIMUM DE ACEASTĂ CARTE:

A ÎNVĂŢA PREDÂND ŞI APLICÂND ÎN PRACTICĂ

Dacă doriţi să ridicaţi la cote maxime efectele pozitive ale acestei lecturi, să vă schimbaţi radical viaţa şi să perfecţionaţi activitatea organizaţiei căreia îl aparţineţi, vă recomand două idei simple. Dacă veţi face aceste două lucruri, vă garantez că veţi reuşi să obţineţi rezultate spectaculoase. Prima idee este de a-i învăţa şi pe alţii ceea ce învăţaţi dvs.; cea de-a doua idee este să aplicaţi în mod *sistematic* în practică ceea ce învăţaţi – adică să faceţi efectiv ceea ce învăţaţi!

Învăţaţi-i şi pe alţii pe parcurs şi împărtăşiţi-le tot ce ştiţi

Aproape toată lumea este de acord că *învăţăm cel mai bine atunci când îi învăţăm pe alţii ceea ce ştim* şi că acumularea de cunoştinţe este sistematizată şi „interiorizată” atunci când aplicăm *efectiv* în practică cunoştinţele respective.

Cu mai mulţi ani în urmă, în vremea când predam la universitate, am făcut cunoştinţă cu un profesor aflat într-un stagiu de colaborare cu universitatea respectivă, Dr. Walter Gong, din San

José, California. Acesta preda un curs universitar de un semestru, intitulat Perfecţionarea Metodelor de Predare. Ideea de bază pe care era conceput cursul său era un principiu de o valoare excepţională, şi anume: *Cea mai bună metodă de a-i face pe oameni să înveţe este să-i transformi în profesori*. Cu alte cuvinte, cunoştinţele noi sunt deprinse cel mai eficient atunci când le predai tu însuţi.

Am început numaidecât să aplic acest principiu la serviciu şi acasă. La începutul carierei mele didactice, când am predat prima dată la universitate, la cursurile mele participau numai între cincisprezece şi treizeci de studenţi. Când am început să aplic principiul dr-lui Gong, am descoperit că reuşeam să predau eficient unui număr mult mai mare de studenţi. De fapt, la unele dintre cursurile mele se înghesuiau aproape o mie de studenţi şi, în ciuda acestui spor considerabil, performanţele studenţilor şi scorurile înregistrate de aceştia la teste au crescut. De ce? Pentru că atunci când predai, pur şi simplu înveţi mai bine şi tu. Fiecare student devine profesor şi fiecare profesor devine student.

Problema este că paradigma obişnuită în ziua de azi postulează că raportul numeric profesor-studenţi are o importanţă crucială, un număr mai mic de studenţi echivalând cu o calitate superioară a procesului didactic. Însă dacă reuşiţi să vă transformaţi studenţii în profesori, veţi compensa orice eventual neajuns. Veţi reuşi să ridicaţi în mod spectaculos calitatea predării.

De asemenea, atunci când îi învăţaţi pe alţii noţiuni noi sau când le împărtăşiţi tot timpul ceea ce învăţaţi, în mod implicit vă luaţi angajamentul de a trăi efectiv ceea ce predaţi. Veţi fi în mod natural mult mai motivat să vă implicaţi efectiv în ceea ce predaţi. Această comuniune intensă va fi esenţială pentru fixarea noţiunilor noi, aprofundarea implicării elevilor sau studenţilor şi pentru creşterea motivaţiei lor. Schimbările vor părea apoi legitime, la fel ca formarea unui grup de susţinere din rândul discipolilor dvs. Veţi descoperi totodată că această comunicare permanentă creează o legătură strânsă între profesor şi elev, îndeosebi la nivel familial, între dvs. şi copiii dvs. Puneţi-i mereu să vă predea ceea ce învaţă la şcoală.

Soţia mea, Sandra, şi cu mine am descoperit că acest lucru extrem de simplu duce practic la eliminarea oricărei nevoi de a le insufla copiilor din afară vreo motivaţie de a învăţa. Copiii care îi învaţă pe alţii ceea ce ei înşişi învaţă sunt, de departe, cel mai buni elevi.

Integraţi ceea ce învăţaţi în viaţa dvs.

A şti şi a nu face nimic înseamnă de fapt a nu şti nimic. A învăţa şi a nu face nimic înseamnă practic a nu învăţa. Cu alte cuvinte, a înţelege ceva dar a nu aplica acel ceva echivalează cu a nu înţelege. Cunoştinţele şi înţelegerea sunt Interiorizate numai atunci când *facem*, când *aplicăm* efectiv. Aţi putea, spre exemplu, studia tenisul ca sport citind manuale sau ascultând cursuri pe această temă, dar până când nu jucaţi efectiv tenis, nu veţi reuşi practic să învăţaţi acest sport. A şti şi a nu face înseamnă a nu şti.

Autocunoaşterea atinge o eficientă maximă nu prin contemplare, ci prin acţiune. Străduieşte-te să-ţi faci datoria şi vei descoperi foarte curând ce eşti în stare şi unde poţi ajunge.

JOHANN GOETHE

Există cel puţin patru abordări distincte pe care

le puteţi folosi pentru a aplica ceea ce aflaţi din această carte:

1. Cea dintâi abordare posibilă este să citiţi pur şi simplu cartea de la prima până la ultima pagină. Hotărâţi-vă apoi ce anume vreţi să aplicaţi din carte în viaţă şi la serviciu. Aceasta este modalitatea în care procedează majoritatea oamenilor atunci când citesc o carte. Ea reflectă în fond dorinţa pe care mulţi dintre noi o simt de a se conecta emoţional sau mental cu un flux de idei prezentat într-o carte, pentru ca ulterior să le aplicăm efectiv în viaţa de zi cu zi.

2. Cea de-a doua abordare posibilă este citirea în întregime a cărţii, urmată apoi de înţelegerea de ansamblu a materialului şi motivarea cumulativă de a reveni şi a citi cartea încă o dată – de această dată cu intenţia de a aplica pe parcurs în practică ceea ce aflaţi din carte. Este o soluţie pentru care optează destul de mulţi oameni.

3. O a treia abordare posibilă – una care în opinia mea dă cele mai bune rezultate – este de a adopta şi transforma informaţiile cuprinse în această carte într-un *program personal de creştere şi perfecţionare cu*

durata de un an de zile. Acordaţi o lună pentru fiecare dintre capitolele care urmează în continuare. Începeţi prin citirea următorului capitol, predaţi şi altora noţiunile din structura lui şi apoi aplicaţi-l în practică restul lunii. Veţi observa că dacă încercaţi să aplicaţi efectiv ceea ce învăţaţi din fiecare capitol timp de o lună, perspectiva pe care o veţi avea vizavi de capitolele următoare se va schimba considerabil şi vă va insufla optimism.

4. Cea de-a patra posibilitate este să adaptaţi pur şi simplu a treia abordare la propriul dvs. orar. Unii cititori îşi doresc poate să avanseze mai mult sau mai puţin decât un capitol pe lună. Citiţi şi aplicaţi câte un nou capitol în fiecare săptămână, la două săptămâni sau la două luni, sau la orice interval vă convine mai mult. În acest mod, reuşiţi să menţineţi impactul extrem de puternic al celei de-a treia abordări, câştigând totodată o flexibilitate sporită de a vă adapta programul în funcţie de propriile dorinţe ori împrejurări.

Pentru a vă sprijini în aplicarea principiilor prezentate în fiecare capitol al cărţii, indiferent de

abordarea pe care o alegeţi, am pus la punct o serie de idei şi exerciţii pentru aplicarea în practică a cunoştinţelor dobândite, cu scopul de a vă ajuta să porniţi la drum. Accesaţi direct adresa şi exerciţiile vă vor fi trimise prin e-mail la cerere. Am inclus de asemenea pe coperta de la finalul cărţii o diagramă care vă va ajuta să completaţi ceea ce am putea numi „Provocarea Celei de-a 8-a Deprinderi”. Provocarea implică parcurgerea Etapelor de Acţiune/Dezvoltare la fiecare capitol în felul următor:

1. Citiţi capitolul.

2. Predaţi sau explicaţi conţinutul capitolului la cel puţin două persoane, de pildă colegilor de serviciu, membrilor familiei dvs., prietenilor etc.

3. Faceţi un efort onest, concertat, de a aplica în practică, de a „trăi” timp de o lună conform principiilor care figurează în capitolul respectiv.

4. Spuneţi-i unui coleg de serviciu în care aveţi încredere, unui membru de familie sau unui prieten rezultatele şi ceea ce aţi învăţat din fiecare capitol.

Odată ce aţi completat întreaga diagramă denumită „Provocarea Celei de-a 8 a Deprinderi”,

puteţi anunţa că aţi realizat acest lucru la adresa şi veţi primi o atestare specială pentru această realizare.

PE MĂSURĂ CE NE APROPIEM de Prima parte: Găsiţi-vă Vocea, gândiţi-vă la cuvintele lui Abraham Lincoln: „Dogmele trecutului liniştit nu mai sunt adecvate pentru prezentul furtunos”. Trebuie să ne schimbăm radical modul de a gândi. Trebuie să ne creăm nu numai o nouă mentalitate, ci şi o serie de abilităţi noi şi de modalităţi care decurg din aceasta pentru aplicarea în practică a noilor noţiuni. Acest lucru reprezintă o sarcină dificilă, care scoate pe oricine din zona confortului cotidian. Ne aflăm însă în prezent în faţa unei realităţi noi, a unei economii şi a unei provocări noi. Această provocare nouă – care vizează nu simpla supravieţuire, ci şi prosperarea efectivă în condiţiile acestei realităţi noi – impune o reacţie nouă, o deprindere nouă de a reacţiona. A nu se uita că deprindererile se situează la intersecţia dintre cunoştinţe, atitudine şi abilităţi. Pe măsură ce dezvoltaţi aceste trei dimensiuni ale Celei de-a 8-a Deprinderi, veţi face faţă cu tot mai mult succes noii provocări şi veţi afla tot mai mult despre posibilităţile

nelimitate care vi se deschid.

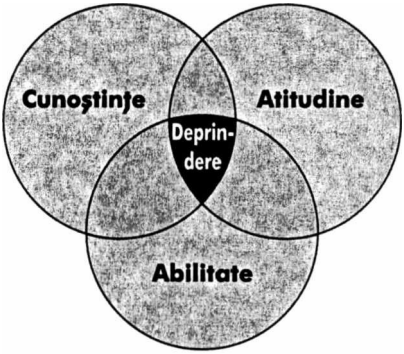


Figura 3.2

Capitolul 4

DESCOPERĂ-ŢI VOCEA – CADOURILE NEDESFĂCUTE PE CARE LE-AI PRIMIT ATUNCI CÂND TE-AI NĂSCUT

Există atât de multe cadouri încă nedeschise de când te-ai născut.

Sunt atât de multe daruri minunate care (i-au fost date chiar de Dumnezeu.

Cel de sus nu se supără să repete mereu:

„Tot ce am este şi al tău”.

Sunt atât de multe daruri, iubite cititor.

Nedeschise din ziua-n care te-ai născut.1

HAFIZ

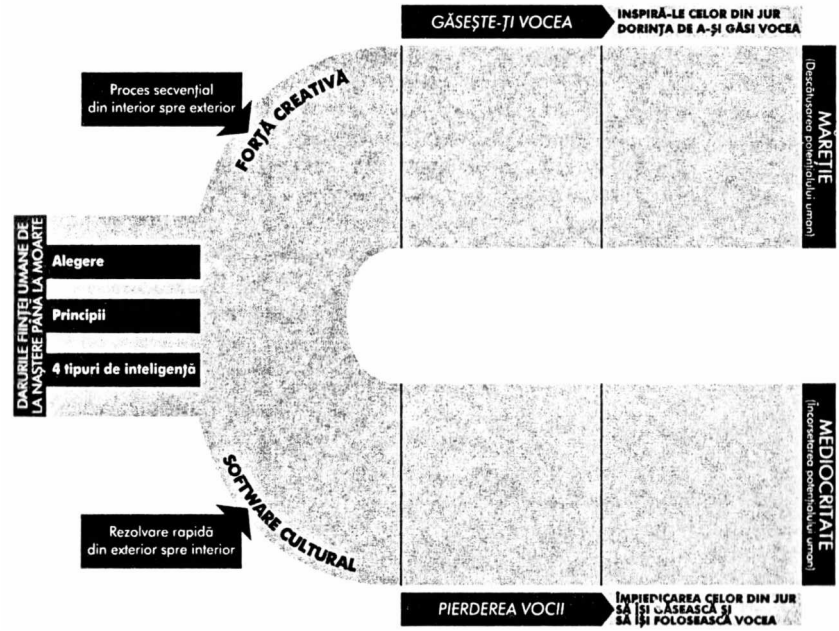

GĂSEȘTE-ȚI VOCEA
INSPIRĂ-LE CELOR DIN JUR DORINȚA DE A-ȘI GĂSI VOCEA
Proces secvențial din interior spre exterior
FORȚĂ CREATIVĂ
MĂREȚIE
(Descătușarea potențialului uman)
DARURILE FIINȚEI UMANE DE LA NAȘTERE PÂNĂ LA MOARTE
Alegere
Principii
4 tipuri de inteligență
SOFTWARE CULTURAL
Rezolvare rapidă din exterior spre interior
MEDIOCRITATE
(Înconjurarea potențialului uman)
PIERDEREA VOCII
ÎMPIEDICAREA CELOR DIN JUR SĂ ȘI CĂSEASCĂ ȘI SĂ ȘI FOLOSEASCĂ VOCEA

Figura 4.1

PUTEREA DE A NE *descoperi* vocea este dată de potenţialul pe care l-am moştenit atunci când ne-am născut. Când am venit pe lume, am adus cu noi germenii măreţiei, latenţi şi nedezvoltaţi. La naştere ni s-au oferit haruri fabuloase – talente, capacităţi, calităţi absolut unice, inteligenţe, ocazii favorabile – daruri care de cele mai multe ori rămân închise şi nu vor fi niciodată folosite în viaţă, excepţie făcând oamenii care iau în mod conştient decizia de a le „deschide” şi de a le valorifica. În virtutea acestor

daruri, potenţialul fiecărui om este fenomenal, infinit chiar. Practic niciunul dintre noi nu are nici cea mai vagă idee de ce este în stare o fiinţă umană. Chiar dacă un nou-născut este cea mai dependentă creatură din univers, după numai câţiva ani, el devine cel mai puternic din întregul univers. Cu cât ne folosim mai mult şi ne perfecţionăm talentele pe care le avem în prezent, cu atât ne sunt date mai multe talente şi capacităţile noastre cresc tot mai mult.

Toţi copiii se nasc genii; *la fiecare 10.000 de nou-născufi, 9.999 îşi pierd rapid acest geniu, din cauza neglijentei sau indiferentei adulţilor*.

BUCKMINSTER FULLER

Să examinăm acum cele mai importante trei haruri pe care le avem (figura 4.2):

În primul rând, *libertatea noastră şi puterea de a alege*;

În al doilea rând, *legile* sau *principiile naturale*, care sunt universale şi imuabile; şi în al treilea rând, *cele patru tipuri de inteligenţă/capacitate pe care le avem din naştere* – fizice/economice, emoţionale/sociale, mentale şi spirituale. Aceste patru

inteligenţe/capacităţi corespund celor patru părţi ale naturii umane – simbolizate de corp, inimă, minte şi spirit.

Figura 4.2

Autoarea Marianne Williamson descria extrem de plastic modul în care atât de des încercăm sentimente de nesiguranţă, uneori chiar de spaimă privind harurile cu care ne-am născut – în mare parte, bănuiesc, datorită simţului de responsabilitate pe care aceste daruri din naştere ni-l „transmit”.

Cea mai adâncă teamă din sufletul nostru nu este aceea că nu suntem destul de buni într-o împrejurare sau alta din viaţă. Cea mai adâncă teamă este aceea că suntem atât de puternici, încât nu putem fi controlaţi. Lumina pe care o degajăm, nu întunericul, este ceea ce ne sperie. Ne întrebăm: „Cine sunt eu să

fiu strălucitor, nemaipomenit, talentat, fabulos?” Dar, în fond, de ce nu ai fi? Eşti fiul lui Dumnezeu. Faptul că stai în banca ta şi din lumea ta mică nu vrei să deranjezi pe nimeni nu ajută chiar pe nimeni. Nu este nimic remarcabil în faptul că stai retras şi te fereşti doar pentru ca cei din jurul tău să nu se simtă nesiguri când se află în preajma ta. Suntem toţi creaţi să strălucim, la fel ca şi copiii. Ne-am născut cu toţii să arătăm lumii gloria lui Dumnezeu care se află în noi. Ea nu există numai în unii dintre noi, ci în toţi pământenii. Şi, în timp ce lăsăm lumina din noi să strălucească, le acordăm fără voia noastră şi altora permisiunea de a face acelaşi lucru. Şi, o dată eliberaţi de propria noastră teamă, prezenţa noastră îi eliberează automat şi pe cei din jur.2

CEL DINTÂI DAR DIN NAŞTERE: LIBERTATEA DE A ALEGE

Timp de o jumătate de secol, am avut de-a face în mod nemijlocit cu subiectul Acestei cărţi, în numeroase contexte diferite, pretutindeni în lume. Dacă m-aţi întreba care este, în opinia mea, subiectul, tema, ideea care a avut cel mai mare Impact asupra

oamenilor – ce idee fundamentală a rezonat mai profund decât oricare alta în sufletul oamenilor – dacă m-aţi întreba care dintre ideile oamenilor a fost mai practică, mai relevantă, mai oportună, indiferent de împrejurări, aş răspunde numaidecât, fără nicio rezervă şi cu cea mai profundă convingere, că Această idee este aceea că *suntem liberi să alegem*. Imediat după darul divin al vieţii, puterea de a alege este cel mai mare dar cu care aţi fost înzestrat. Această putere şi libertate contrastează izbitor cu mentalitatea *victimismului* şi cu cultura *tnuinuirii* atât de comune în societatea contemporană.

Istoria omului liber nu este niciodată scrisă la întâmplare, ci cu bună ştiinţă şi intenţie – intenţia sa şi a nimănui altcuiva.3 DWIGHT D. EISENHOWER

Chintesenţa calităţilor umane este capacitatea de a imprima o direcţie vieţii noastre. Fiinţele umane acţionează, pe când animalele şi „roboţii" umani reacţionează. Fiinţele umane pot face alegeri bazându-se pe un sistem de valori. Puterea dvs. de a alege direcţia vieţii dvs. vă permite să vă reinventaţi, să vă schimbaţi viitorul şi să exercitaţi o influenţă

puternică asupra lumii înconjurătoare. Această capacitate reprezintă darul care permite valorificarea tuturor celorlalte daruri cu care suntem înzestraţi; este darul care ne permite să ne ridicăm viaţa la niveluri tot mai înalte.

De-a lungul anilor, am ţinut nenumărate cursuri şi discursuri, pentru diverse grupuri de oameni, care la final veneau la mine, de foarte multe ori, şi îmi spuneau: „Vă rog să mai vorbiţi despre libertatea şi puterea de a alege. Mai vorbiţi-mi despre cât de valoros sunt, spuneţi-mi despre potenţialul pe care îl am şi că nu trebuie să mă compar cu alţii”. Mulţi erau de părere că indiferent cât de interesant (sau plictisitor) ar fi fost discursul, lucrul care pur şi simplu i-a uns la suflet a fost sentimentul interior că au libertatea de a alege. Acest lucru li s-a părut atât de minunat şi încurajator, încât continuau să se gândească la el mult timp după aceea.

Această putere de a alege înseamnă că *nu* suntem doar un produs al trecutului nostru sau al genelor pe care le-am moştenit şi că *nu* suntem un efect al modului în care oamenii din jur ne tratează.

Ne determinăm singuri soarta prin deciziile pe care le luăm. Dacă am renunţat la *prezent* din cauza alegerilor făcute în *trecut,* este oare nevoie să renunţăm şi la *viitor*?

Una dintre cele mai profunde experienţe pe care am trăit-o vreodată, de o magnitudine care într-adevăr mi-a schimbat viaţa – şi totodată una care a avut o importanţă conceptuală fundamentală privind munca la elaborarea cărţii de faţă – a fost cea pe care am avut-o pe durata unei perioade de studiu sabatic petrecute în Hawaii. Într-o bună zi mă plimbam agale printre rafturile unei librării. Cufundat într-o stare meditativă şi excesiv de reflexivă, am scos o carte din raft. Am deschis cartea la întâmplare şi ochii mi-au căzut pe trei propoziţii care m-au cutremurat:

Între stimul şi răspuns există un spaţiu temporal, în acest spaţiu se manifestă libertatea şi puterea noastră de a alege răspunsul. Dezvoltarea şi fericirea noastră depind de aceste alegeri pe care le facem.

Figura 4.3

Din punct de vedere strict intelectual, ca să zic aşa, aflasem deja din numeroase surse despre libertatea pe care o avem de a alege modul în care reacţionăm, indiferent de ceea ce ni se întâmplă în viaţă. În acea zi însă, şi din cauza stării meditative care pusese stăpânire pe mine, ideea spaţiului temporal dintre ceea ce ni se întâmplă şi reacţia pe care o avem m-a izbit ca o grămadă de cărămizi care mi-ar fi căzut în cap. De atunci am început să înţeleg şi să cred din tot sufletul că *dimensiunea* acestui spaţiu este determinată în mare măsură de moştenirea noastră genetică sau biologică, de educaţia primită şi de împrejurările din prezent.

La persoanele care au crescut într-o atmosferă de dragoste necondiţionată manifestată într-un mediu familial de sprijin şi încurajare, acest spaţiu poate fi foarte mare. Pentru alţii însă, datorită diverselor influente genetice şi a Influentelor mediului înconjurător, spaţiul poate fi extrem de mic. Esenţial este însă că şi în acest caz există un răstimp şi că ocazia de a mări acest răstimp există atunci când îl

utilizăm optim. Unii oameni, care în virtutea înzestrării genetice au un spaţiu foarte mare, aleg uneori să se închidă în sine atunci când sunt puşi în faţa unor împrejurări potrivnice, reducând astfel dimensiunea spaţiului care nepară stimulul de răspuns. Alţi oameni, la care acest răstimp este extrem de curt, pot înota împotriva unor curenţi genetici, sociali şi culturali puternici, descoperind ulterior că devin din ce în ce mai liberi, accelerându-şi tot mai mult dezvoltarea şi devenind tot mai fericiţi. Cei dintâi pur şi simplu nu deschid acest cadou, cel mai preţios dar pe care îl primesc în clipa în care se nasc. Treptat, ei devin mai mult o funcţie a condiţiilor în care trăiesc decât a deciziilor pe care le Iau. Cei din urmă, în schimb, poate uneori târâş-grăpiş şi cu eforturi intense şi neîncetate, reuşesc să deschidă acest dar nepreţuit al libertăţii de a alege şi de a descoperi forţa care eliberează aproape toate celelalte daruri pe care le-am primit la naştere.

Controversatul doctor psihiatru R.D. Laing a sintetizat foarte nimerit modul în care neconştientizarea faptului că avem la dispoziţie acest

spaţiu ne anulează abilitatea de a ne schimba. Oamenii sunt singurele fiinţe înzestrate cu conştiinţă de sine. Parcurgeţi acest citat, gândiţi-vă bine la semnificaţia lui şi apoi recitiţi-l:

Gama lucrurilor la care ne gândim şi pe care le facem este limitată de ceea ce nu reuşim să observăm. şi pentru că nu reuşim să observăm că nu reuşim să observăm, sunt prea puţine lucrurile pe care le putem face pentru a ne schimba, până în momentul în care ne dăm seama cât de mult ne modelează gândurile şi acţiunile faptul că nu reuşim să observăm.

Conştientizarea libertăţii şi a puterii noastre de a alege reprezintă o sursă de elan, deoarece ea poate trezi intuiţia posibilităţilor şi a potenţialului de care dispunem. Ea poate în acelaşi timp să pară o ameninţare sau poate fi percepută ca o senzaţie înspăimântătoare, datorită faptului că brusc suntem nevoiţi să ne asumăm responsabilităţi, cu alte cuvinte suntem forţaţi să ne asumăm „abilitatea de a răspunde” pentru faptele noastre. Devenim răspunzători pentru ceea ce facem. După ce ani şi ani de zile ne-am adăpostit la siguranţa explicaţiilor

privind situaţia noastră şi problemele pe care le avem din cauza trecutului sau a circumstanţelor din prezent, este realmente înfricoşător să ne schimbăm subit modul de a gândi. Brusc, nicio scuză nu ne mai este de folos.

Indiferent de ceea ce s-a întâmplat, se întâmplă în prezent sau se va întâmpla în viitor, există un spaţiu care separă stimulul de răspunsul pe care noi îl dăm. Dacă între stimul şi răspuns există măcar un răstimp de o fracţiune de secundă, acest spaţiu reprezintă puterea noastră de a ne alege reacţia la orice situaţie cu care ne confruntăm.

Bineînţeles că în viaţă ni se întâmplă lucruri asupra cărora nu avem nicio putere să intervenim. Un exemplu în acest sens este configuraţia genetică cu care ne naştem. Cu toate acestea, în pofida faptului că nu ne alegem genele, avem puterea de a alege modul în care le utilizăm. Dacă aveţi o predispoziţie genetică de a suferi de o anumită boală, nu înseamnă neapărat că veţi şi contracta această boală. Prin utilizarea forţei voinţei şi conştientizând predispoziţia respectivă, vă puteţi impune un regim de viaţă sănătos şi o dietă

adecvată, precum şi cele mai avansate cunoştinţe medicale din domeniu, probabil reuşind în acest mod să evitaţi bolile sau tipurile de cancer care v-au răpus strămoşii.

Persoanele care dezvoltă forţa interioară şi libertatea de a alege pot deveni totodată ceea ce eu am numit *persoane de tranziţie* – cele care stopează transmiterea tendinţelor nefaste de la generaţiile anterioare spre cele următoare (copiii şi nepoţii dvs.).

Recent, am avut privilegiul de a primi Distincţia Părinţilor, decernată de organizaţia intitulată Iniţiativa Naţională a Părinţilor. Am fost profund emoţionat de ceea ce mi-a spus unul dintre colegii mei atunci când a primit şi el această distincţie. Primul său comentariu a fost că premiul respectiv era mai important şi mai onorant pentru el decât oricare alt premiu pe care îl primise vreodată. Deşi alte premii constituiseră şi ele un simbol al succesului în carieră, el considera Distincţia Naţională a Părinţilor ca un indicator mult mai fidel al „succesului”. El se exprima în felul următor, şi îl citez exact: „Eu nu mi-am cunoscut niciodată tatăl, şi tatăl meu nu şi-a cunoscut niciodată

tatăl, dar fiul meu îşi cunoaşte tatăl”. Afirmaţia sa ilustrează într-adevăr unul dintre cele mai mari şi mai răsunătoare succese pe care le poate avea un om în viaţă. Este un semn al măreţiei şi al succesului adevărat; dar, mai important decât orice altceva, rolul său de persoană de tranziţie va avea un impact profund generaţie după generaţie, o extraordinară înrâurire pozitivă, de o magnitudine incalculabilă.

şi dvs. puteţi fi o persoană de tranziţie în organizaţia în care vă desfăşuraţi activitatea. Poate aveţi, de pildă, un şef absolut îngrozitor, detestat de toţi subalternii. Condiţiile de muncă la care sunteţi supuşi pot fi nu numai neplăcute, ci şi inechitabile. Cu toate acestea, prin exercitarea înţeleaptă a libertăţii dvs. de a alege, puteţi reuşi să schimbaţi aceste circumstanţe potrivnice influenţându-vă considerabil şeful, sau măcar renunţând la obsesiile ori sentimentele negative pe care vi le provoacă slăbiciunile colegilor de serviciu. Nu uitaţi că atunci când viaţa dvs. emoţională este o funcţie a slăbiciunilor altuia, propriile dvs. puteri se diminuează, permiţând totodată slăbiciunilor

respective să continue să vă strice viaţa. Şi în acest caz, ziua de ieri ţine ostatică ziua de mâine.

În cele ce urmează vă relatez o poveste adevărată care ilustrează foarte elocvent abilitatea noastră de a alege. Ea este spusă la prima mână de către o persoană curajoasă şi inspirată, care a învăţat să-l influenţeze, chiar să-l conducă, pe şeful său, un şef „rău”:

Când m-am angajat pe postul de director de resurse umane, am auzit tot felul de poveşti de groază despre viitorul meu şef. Am şi fost de fată, la el în birou, când şi-ţi pierdut cumpătul şi s-a răstit la un angajat. Îmi amintesc că în momentul acela, am Jurat să nu fac nimic care să-l facă să se enerveze şi mi-am respectat promisiunea întocmai. De fiecare dată când mă întâlneam cu el pe hol, îi vorbeam cât puteam de frumos şi politicos. îi predam toate rapoartele la timp secretarei lui şi n-avea ce iul-mi reproşeze. Îmi luam măsuri să fiu ultimul care iese din birou la prânz ca să nu mă oprească şi să mă ia la întrebări. Refuzam chiar să ies la golf cu el de teamă că dacă l-aş fi bătut s-ar fi supărat pe mine.

La puţin timp după aceea, am început să mă văd într-o altă lumină – mi-am dat acuma cât eram de laş. Îmi consumam energia cu tot felul de lucruri pe care nu le puteam controla câtuşi de puţin. Îmi cheltuiam ore preţioase şi o mulţime de energie creatoare chinuindu-mă să născocesc soluţii salvatoare pentru probleme care nici măcar nu se iviseră încă. Pentru că mi-era teamă, nu dădeam companiei ce aveam mai bun în mine. Nu eram un agent al schimbării. De fapt, singura schimbare care mi se părea cât de cât tentantă era să mă mut la o altă companie. Îmi programasem chiar un interviu şi eram hotărât să plec.

Ixi un moment dat, mi s-a făcut ruşine de mine însumi şi am anulat interviul de care pomeneam mai devreme, după care am luat hotărârea să mă concentrez, timp de nouăzeci de zile, doar asupra lucrurilor la care puteam spera, cu oarecare sorţi de llbândă, că voi reuşi să le schimb. Pentru început, mi-am propus, ca prioritate absolută, nă încerc să stabilesc o relaţie normală cu şeful meu. Nu era nevoie să hm prieteni la cataramă, dar simplul fapt că

eram colegi de serviciu impunea să ne comportăm ca atare.

Într-o bună zi, şeful a intrat în biroul meu. După ce am discutat câteva minute şi după ce am înghiţit în sec de câteva ori exersând în minte cuvintele pe care trebuia să le spun, I-am zis: „Apropo, ce aş putea face să vă ajut să fiţi mai eficient în ceea ce faceţi aici?”

Întrebarea mea l-a lăsat mut de uimire. „Adică, ce vrei să spui?”

Am continuat cu curaj, în aceeaşi notă. „Ce aş putea face să vă uşurez o parte din greutăţile care apar zilnic şi să rezolv mai bine problemele pe care le avem? Asta e şi sarcina mea de serviciu, cu asta trebuie să mă ocup. „Când i-am spus cuvintele astea, i-am şi zâmbit, cu un zâmbet nervos pe care scria „Te rog nu-ţi Imagina că sunt un ciudat. „N-o să uit niciodată expresia de pe faţa lui. A fost într-adevăr momentul în care relaţia noastră s-a schimbat complet”.

„La început, nu mi s-a cerut să fac decât lucruri minore, lucruri cu care nu aveam cum să nu mă descurc, de genul: Tipăreşte-mi şi mie, te rog, foaia

asta.» sau formează-mi şi mie, te rog, numărul ăsta.» După ce am făcut timp de şase lăptămâni apostolatul ăsta, a venit la mine şi mi-a spus: «Cu pregătirea ta, presupun că *te pricepi foarte bine la relaţiile dintre angajaţi. Te-ar deranja dacă te-aş ruga să le ocupi de azi înainte de ceva legat de asigurări? Dobânzile noastre sunt mari: vezi ce poţi face în sensul ăsta.» Era prima dată când îmi cerea să fac ceva într-adevăr aemnificativ şi care avea o influenţă reală asupra organizaţiei. Am început să mă ocup de bonificaţia care se ridica la 250.000 dolari pe an şi am reuşit să o reduc până la 198.000 dolari pe an. Pe lângă asta, am convins oamenii să renunţe la o parte din pretenţiile băneşti pentru anularea înainte de termen a contractului, după ce am negociat câteva dintre prevederile exagerate pe care acesta le prevedea. Aceasta a echivalat cu o reducere suplimentară de 13.000 dolari.*

Îmi amintesc că la un moment dat, am discutat în contradictoriu pe o anumită temă şi eu i-am dovedit că eram sincer în ceea ce susţineam, spunându-i că eram singurul de la care avea să afle despre

diferendul respectiv. Cei de la departamentul de marketing nu i-au suflat nicio vorbă până în ziua de azi în legătură cu problema respectivă. Am descoperit curând că trecusem testul de nouăzeci de zile. Relaţiile mele cu colegii de serviciu şi influenţa pe care simţeam că o am asupra lor creştea constant. În prezent, între mine şi şeful meu există o relaţie de încredere totală şi am început să simt că într-adevăr contribuţia pe care o pot aduce în mediul în care lucrez este importantă".

Un vas se îndreaptă spre est, iar altul se îndreaptă spre vest Şi deşi acelaşi vânt le împinge înainte.

Alcătuirea şi poziţia pânzelor.

Şi nu vânturile schimbătoare.

Sunt cele în care direcţia cârmei îşi are sorginte.

Iar drumurile vieţii şi ale destinului sunt precum valurile mării; Pe când înaintăm pe calea vieţii.

A sufletului pornire.

O hărăzeşte a lui alcătuire.

Şi nu calmul mării, ori ale mării furtuni.4 ELLA WHEELER WILCOX

În cele ce urmează, aş dori să vă provoc să vă gândiţi cu multă atenţie la acest prim dar – să reflectaţi asupra spaţiului care există între stimul şi răspuns şi să îl utilizaţi înţelept pentru a vă mări libertatea, a vă perfecţiona constant, a învăţa şi a contribui mereu la îmbunătăţirea activităţii la locul de muncă. În cele din urmă, exercitarea acestei puteri va duce la perfecţionarea răspunsului, până în momentul în care însăşi natura răspunsului dvs. va începe să modeleze stimulii pe care îi primiţi. Veţi ajunge să creaţi literalmente lumea în care trăiţi. Marele filosof şi psiholog american William James a susţinut cu tărie ideea că atunci când ne schimbăm modul de a gândi, ne schimbăm şi viaţa.

CEL DE-AL DOILEA DAR DIN NAŞTERE: LEGILE SAU PRINCIPIILE NATURALE

Până acum am discutat despre utilizarea înţeleaptă a spaţiului temporal existent între stimul şi răspuns, respectiv despre libertatea noastră de a alege. Ce înseamnă această „utilizare înţeleaptă”? în ce constă de fapt înţelepciunea? Practic, ea înseamnă a trăi în conformitate cu *principiile* sau *legile naturale*,

mai degrabă decât a adera la mentalitatea contemporană de *rezolvare rapidă*.

Când Einstein a văzut acul unei busole la vârsta de patru ani, el va fi înţeles că în lume trebuia să existe „ceva dincolo de lucruri, ceva ascuns foarte adânc”.

Acest lucru este valabil pentru orice alt domeniu din viaţă. Principiile sunt *universale* – cu alte cuvinte ele transcend cultura şi geografia. Ele sunt totodată *veşnice*, nu se schimbă niciodată – exemple de principii precum cinstea, politeţea, respectul, onestitatea, integritatea, datoria şi contribuţia. Este posibil ca aceste principii să fie traduse în practică în mod diferit în culturi diferite şi nu este exclus ca în timp aceste practici să umbrească total principiile din cauza folosirii eronate a libertăţii. În pofida acestei eventualităţi, ele sunt mereu prezente. Precum legea gravitaţiei, ele sunt etern valabile.

Un alt lucru pe care l-am descoperit este acela că principiile enunţate mai sus mint *irefutabile*. Cu alte cuvinte, ele sunt evidente pentru toată lumea. De pildă, nu puteţi avea încredere în cineva o dată pentru

totdeauna fără ca persoana respectivă să fie demnă de încrederea dvs. Gândiţi-vă o clipă: este şi aceasta o lege naturală.

Pe vremuri, am fost o perioadă instructor adjunct într-un grup de nalvamontişti compus din aproximativ treizeci de oameni. După ce am stat timp de douăzeci şi patru de ore fără mâncare, apă şi fără să dormim, am coborât un munte şi am fost nevoiţi să traversăm un râu învolburat pentru ca să ajungem la rezervele de mâncare şi apă care ne aşteptau pe celălalt mal. Între cele două maluri, pe marginea cărora se afla câte un copac, era legată o frânghie. Pe celălalt mal, se afla un mic-dejun copios şi foarte îmbietor. M-am oferit să traversez primul. Închipuindu-mi că sunt mult mai puternic decât eram în realitate, am început să mă fâţâi şi să mă prostesc când ajunsesem cam pe la mijlocul frânghiei, Iu loc să-mi folosesc toate forţele pentru a ajunge dincolo – şi în tot acest răstimp, mă simţeam tot mai istovit şi lipsit de speranţa că voi mai ajunge vreodată aproape de ţintă. În momentul când mi-am dat seama că mă părăsesc puterile, am încercat imediat să ajung cât mai repede dincolo – în zadar

însă, pentru că încercările disperate mă oboseau şi mai mult. Am folosit toate tehnicile pe care le cunoşteam, inclusiv vizualizarea ţintei şi forţa voinţei, fără niciun rezultat însă. Până la urmă, am căzut în apa care curgea cu o viteză nebună. După câteva clipe care mi s-au părut o eternitate, vreo douăzeci de metri mai jos am reuşit să înot până la mal, să urc şi, în timp ce zăceam acolo sfârşit, i-am auzut pe toţi colegii şi tudenţii mei cum râdeau în hohote şi chiuiau pe seama mea. A fost un moment penibil şi mi-a fost îngrozitor de ruşine de zvârcolelile mele de pe frânghie – parcă-mi propusesem să demonstrez adevărul proverbului „Prostul dacă nu-i fudul, parcă nu e prost destul”. Corpul uman este un sistem natural. El este guvernat de legile naturii. Niciun fel de atitudine mentală pozitivă nu poate ajuta la depăşirea limitelor fireşti ale forţei musculare.

Este interesant modul în care C.S. Lewis vorbea despre cei care susţineau că nu există principii universale:

De fiecare dată când dai de cineva care spune că nu crede că există noţiunea de Bine şi de Rău, vei

descoperi că nu trece nici măcar un minut şi acelaşi om se contrazice. Se poate ca el să nu-şi ţină o promisiune pe careţia făcut-o, dar dacă nu îţi respecţi nici tu o promisiune fată de el, o să protesteze imediat, spunând: „Nu e cinstit” înainte să apuci să spui peşte. O naţiune poate susţine, de pildă, că tratatele nu au cine ştie ce importantă; dar după numai un minut, reprezentanţii ei vor susţine contrariul, afirmând că un anumit tratat, pe care ei nu doresc să îl respecte, este unul inechitabil. Dar dacă tratatele nu au nicio valoare, şi dacă lucruri precum Binele şi Răul nu există – cu alte cuvinte dacă nu există nicio Lege Naturală – care este diferenţa între un tratat echitabil şi unul inechitabil? Nu sunt ei, aceşti politicieni, cei care s-au dat de gol şi au demonstrat că, indiferent de teza pe care ar susţine-o, cunosc Legea Naturală, la fel ca toate fiinţele umane?

Prin urmare, se pare că suntem nevoiţi să credem în conceptele de Bine şi Rău. Poate că oamenii se înşală uneori în legătură cu adevărata lor semnificaţie, la fel cum greşesc câteodată cu operaţia de înmulţire, dar ele nu sunt o chestiune de gust şi nu

sunt influenţate de opinia unuia sau altuia, la fel cum nici tabla înmulţirii nu este… Aşadar, acestea sunt cele două aspecte pe care doream să le discut. În primul rând, faptul că fiinţele umane, pretutindeni în lume, au această idee curioasă că trebuie să se comporte într-un anumit fel şi oricât ar încerca, nu pot adopta un alt tip de comportament. În al doilea rând, ideea că de fapt oamenii nu respectă acest comportament. Ei cunosc Legea Naturii şi totuşi o încalcă. Aceste două aspecte reprezintă esenţa gândirii raţionale despre noi înşine şi despre universul în care trăim.5

Autoritatea naturală şi morală

Autoritatea naturală constituie domeniul legilor naturale. Legile naturale nu pot fi ignorate şi nu avem de ales decât să le respectăm. Toate acţiunile pe care le întreprindem au o consecinţă. Fie că vrem, fie că nu vrem, atunci când ridicăm un băţ de un capăt, îl ridicăm şi pe celălalt. Dacă cineva sare de pe o clădire de la etajul zece, nu se mai poate răzgândi când ajunge la etajul cinci. Forţa gravitaţiei controlează totul. Aceasta este axioma naturii. O altă axiomă a

naturii este că oamenii au libertatea şi puterea de a alege şi, prin urmare, ei au autoritatea naturală şi dominaţia absolută asupra tuturor celorlalte creaturi din jur. Speciile pe cale de dispariţie nu supravieţuiesc decât cu consimţământul nostru. Ele nu au libertatea şi puterea de a alege. Lor le lipseşte conştiinţa de sine. Nu se pot reinventa. Sunt supuse în mod absolut influenţei exercitate de fiinţele umane care, datorită faptului că au conştiinţă de sine, sunt singurele care au libertatea şi puterea de a alege şi de a se reinventa. Aceasta este autoritatea naturală.

Ce este *autoritatea morală*? Este utilizarea principializată a libertăţii şi a puterii noastre de a alege. Cu alte cuvinte, dacă în relaţiile cu semenii noştri respectăm principii, atunci intrăm în rezonanţă cu legea naturală. Legile naturale (precum legea gravitaţiei) şi principiile (ca respectul, onestitatea, politeţea, integritatea, simţul datoriei şi cinstea) controlează consecinţele alegerilor pe care le facem. Ca atunci când încălcăm în mod repetat legile care apără mediul înconjurător, iar apa pe care o bem şi aerul pe care îl respirăm devin mai puţin bune, la fel

se întâmplă şi cu încrederea în aproapele nostru (lipiciul relaţiilor inter-umane), care dispare atunci când suntem în mod constant nepoliticoşi şi lipsiţi de onestitate cu cei din jur. Prin intermediul utilizării principializate şi umile a libertăţii şi a puterii, omul umil obţine autoritate morală în relaţiile cu semenii săi, cu diversele culturi, organizaţii şi chiar societăţi.

Valorile sunt normele sociale – ele sunt uneori o funcţie a stărilor emoţionale, fiind în acelaşi timp personale, subiective şi contestabile. Fiecare dintre noi are astfel de valori. Chiar şi criminalii au anumite valori. Întrebarea pe care trebuie să ne-o punem este următoarea: *Sunt valorile noastre bazate pe principii*? în ultimă analiză, principiile sunt legi naturale – ele sunt impersonale, factuale, obiective şi evidente. Consecinţele sunt guvernate de principii, iar comportamentul este guvernat de valori; aşadar, principiile trebuie preţuite.

Persoanele care sunt obsedate de ideea de a deveni celebre reprezintă un exemplu foarte bun de oameni pentru care valorile nu sunt ancorate în principii. Popularitatea le modelează acestora centrul

moral. Ei nu ştiu cine sunt şi nu ştiu în ce direcţie se află „nordul”. Nu ştiu ce principii să adopte şi să respecte, pentru că vieţile lor se bazează pe valori sociale. Viaţa lor este sfâşiată între conştiinţa socială şi conştiinţa de sine, pe de o parte, şi între legea naturală şi principii, pe de altă parte. Într-un avion, o astfel de stare poartă numele de vertij, definită ca stare de ameţeală pe durata căreia se pierde orice contact cu pământul (principiile), care încetează a mai fi punct de referinţă şi provoacă senzaţia de rătăcire totală. Pretutindeni în jurul nostru, există o sumedenie de oameni care trec prin viaţă pradă acestei senzaţii de vertij sau dominaţi în planul subconştientului de sentimentul de rătăcire morală. Vedem astfel de oameni zilnic în jurul nostru. Vă întâlniţi mereu cu ei fie în viaţa de zi cu zi, fie în cultura populară pe care ne-o propun mijloacele de comunicare în masă. Aceşti oameni nu au plătit niciodată preţul sacrificiului material în numele unor principii sau al ancorării valorilor lor în temelia principiilor imuabile.

Sarcina principală este aşadar este să determinăm care este direcţia care duce într-adevăr

spre „nord” şi apoi să aliniem toate eforturile noastre în această direcţie. În caz contrar, veţi fi nevoit să îndurați toate inevitabilele consecinţe neplăcute care decurg de aici. Trebuie reamintit că ele sunt inevitabile pentru că în pofida faptului că valorile controlează comportamentul uman, principiile controlează consecinţele comportamentului. Autoritatea morală impune sacrificiul intereselor egoiste şi mărunte, precum şi asumarea curajului în subordonarea valorilor sociale în faţa principiilor. Iar conştiinţa noastră reprezintă sipetul acestor principii.

FILM: *Legea recoltei*

Vă invit acum să urmăriţi filmul intitulat *Legea recoltei*. Puteţi găsi acest film pe DVD-ul care însoţeşte această carte. Veţi vedea în film o poveste simplă, şi totuşi extrem de grăitoare, despre modul în care Mama Natură predă lecţia Ineluctabilă, denumită de noi lege, a recoltei. Toate rezultatele trainice sunt produse secvenţial şi guvernate de principii, ele urmând o direcţie din interior spre exterior. În timp ce vizionaţi acest film, amintiţi-vă că acelaşi lucru este valabil şi în cazul naturii *umane*. Există o „lege a

recoltei” care guvernează caracterul uman, măreţia umană, precum şi toate relaţiile umane. Ea se situează totodată într-o opoziţie totală cu cultura societăţii contemporane, dominată de Ideea de rezolvare rapidă, victimism şi blamare.

CEL DE-AL TREILEA DAR DIN NAŞTERE:

CELE PATRU TIPURI DE INTELIGENŢĂ/CAPACITATE ALE OMULUI

Aşa cum afirmam mai devreme, cele patru părţi minunate ale omului constau în corpul său, în minte, inimă şi spirit. Acestor patru părţi le corespund patru capacităţi, sau inteligenţe, pe care le posedăm cu toţii: inteligenţa noastră fizică sau corporală (PQ), inteligenţa mentală (IQ), inteligenţa emoţională (EQ) şi inteligenta spirituală (SQ). Aceste patru tipuri de inteligenţă reprezintă cel de-al treilea dar pe care îl primim în clipa în care ne naştem.

CELE PATRUTIPURI DE INTELIGENŢĂ/CAPACITATE

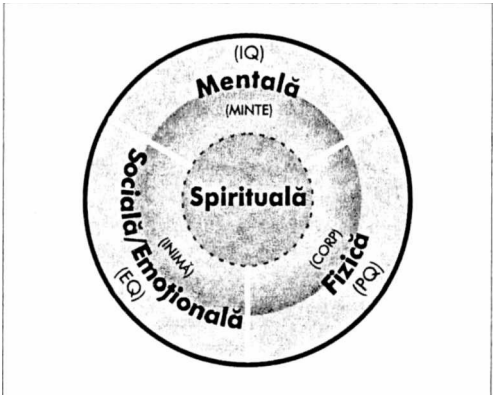


Figura 4.4

Inteligenţa Mentală (IQ)

Când discutăm despre inteligenţă, facem de regulă o asociaţie cu *Inteligenta mentală (IQ)*, respectiv cu abilitatea noastră de a analiza, a raţiona, a gândi abstract, a utiliza limbajul, a vizualiza şi a înţelege. Această definiţie a inteligenţei este însă mult prea superficială.

Inteligenţa Fizică (PQ)

Inteligenta fizică (PQ) a corpului uman reprezintă un alt tip de inteligenţă, de care suntem toţi conştienţi în mod implicit, cu toate că foarte frecvent cei mai mulţi dintre noi o desconsideră făţiş. Ea se regăseşte la nivelul sistemului respirator, circulator, nervos, precum şi în alte sisteme vitale. Ea scanează neîncetat

mediul înconjurător, distrugând celulele bolnave şi luptând încontinuu pentru supravieţuire.

Corpul uman reprezintă un sistem incredibil de complex – alcătuit din aproximativ 7 trilioane de celule, acţionate cu o coordonare fizică şi biochimică şi o precizie care depăşesc înţelegerea umană chiar şi în cazul unor gesturi banale, cum ar fi întoarcerea paginilor unei cărţi, tuşitul sau condusul unei maşini. Dacă luăm în consideraţie cât de puţin necesar este să ne gândim şi să conştientizăm aceste gesturi, uluirea noastră creşte şi mai mult. Când a fost ultima dată când i-aţi reamintit inimii dvs. să bată, plămânilor să se dilate şi să se contracte sau organelor digestive să secrete, cu o precizie fenomenală, singurele substanţe chimice necesare digestiei şi exact la momentul potrivit? Aceste procese, precum şi altele a căror simplă enumerare ar umple mii şi mii de tomuri, sunt procese de care nu suntem niciodată conştienţi pe întreaga durată a vieţii. Inteligenţa controlează sistemul organismului uman în ansamblul său, în mod preponderent inconştient.6

DOE CHILDRE şi BRUCE CRYER

Doctorii sunt cei dintâi care admit că organismul uman are capacitatea de a se autovindeca. Medicamentele simplifică uneori procesul de vindecare şi poate înlătura eventualele obstacole care împiedică acest proces, deşi în unele cazuri ele pot şi preîntâmpina procesul de vindecare, atunci când acţiunea lor contravine inteligenţei corpului.

Cum echilibrează şi armonizează organismul uman funcţionarea creierului, care conţine mintea, cu funcţionarea inimii, care reprezintă în mod simbolic Inteligenţa emoţională? Corpul nostru este un „mecanism" fenomenal, care depăşeşte cu mult în precizie şi complexitate chiar şi cel mai performant computer. Capacitatea umană de a acţiona sub influenţa gândurilor şi a sentimentelor este absolut unică, nefiind regăsită la nicio altă specie de pe pământ.

Studiile şi experimentele de laborator controlate cu cele mai dezvoltate echipamente dovedesc din ce în ce mai clar existenţa unei relaţii strânse între corp (elementul fizic), minte (gândire) şi inimă (sentimente).

Text înscris pe o placă într-un magazin sătesc din North Carolina: *Creierul a spus*: *„Sunt cel mai deştept organ din corpul uman*!*” Inima i-a răspuns*: *„Cine [i-a spus asta*?*” 7*

Inteligenţa Emoţională (EQ)

Inteligenţa emoţională (*EQ*) constituie autocunoaşterea, conştiinţa de sine sensibilitatea socială, empatia şi abilitatea de a comunica cu succes cu semenii noştri. Ea este acea stare de sincronizare şi de oportunitate socială şi se manifestă prin curajul de a ne recunoaşte greşelile, de exprimare a diferenţelor şi de respectare a acestora. Înainte de ultimul deceniu al secolului trecut, când EC devenea un subiect la modă şi foarte controversat, acest tip de inteligenţă erj descris ca o capacitate localizată în partea dreaptă a creierului, deosebită de capacităţile generate de partea stângă a creierului. Partea stângă a creierului a fost considerată ca fiind mai analitică, sediul gândirii liniare, al limbajului, al gândirii raţionale şi logice; partea dreaptă a creierului a fost considerată a fi mai creativă, sediu holistic al intuiţiei şi al simţurilor. Cheia o reprezintă respectarea

calităţilor ambelor părţi şi conştientizarea alegerilor pe care le facem pentru a dezvolta şi a utiliza capacitatea lor unică. Combinarea gândirii şi a sentimentelor permite existenţa unui echilibru, a unei judecăţi şi înţelepciuni superioare.

Intuiţia îi spune minţii gânditoare unde şi ce să caute. DR. JONAS SALK, DESCOPERITORUL VACCINULUI ANTIPOLIOMIELITIC

În ultima perioadă s-a desfăşurat o muncă asiduă de cercetare, ale cărei concluzii sugerează că în ultimă instanţă, inteligenţa emoţională constituie un factor determinant mai precis al succesului în domeniul comunicării, al relaţiilor interumane şi al conducerii decât inteligenţa mentală. Autorul Daniel Goleman, o autoritate în studiile efectuate pe tema inteligenţei emoţionale, afirma următoarele:

Pentru obţinerea unui randament excepţional în orice tip de slujbă, în toate domeniile, competenta emoţională este de două ori mai importantă ca abilităţile pur cognitive. Pentru atingerea succesului la cele mai înalte nivele ierarhice, în poziţiile de conducere, competenţa emoţională reprezintă

elementul hotărâtor care explică această superioritate... Deoarece competenţele emoţionale reprezintă două treimi sau chiar mai mult din ingredientele care permit obţinerea unui randament ieşit din comun, datele oferite de cercetările realizate sugerează că găsirea oamenilor care au aceste abilităţi, sau cultivarea acestor calităţi la angajaţii deja existenţi într-o companie, echivalează cu o creştere spectaculoasă a profitabilităţii companiei respective.

Cât ar însemna concret această creştere? în slujbele simple, precum cele de operare a utilajelor sau cele de funcţionari publici, cei care se situează printre primii 1 la sută la capitolul competenţei emoţionale sunt de trei ori mai productivi decât ceilalţi subiecţi (valoare exprimată în termeni economici). În cazul slujbelor cu un grad mediu de complexitate, cum ar fi cele ale funcţionarilor din domeniul vânzărilor sau ale mecanicilor, o persoană cu o competenţă emoţională foarte dezvoltată a fost de douăsprezece ori mai productivă decât restul subiecţilor (valoare exprimată în termeni economici).8

Teoria inteligenţei emoţionale este destabilizatoare pentru oamenii care şi-au ancorat strategia de obţinere a succesului pe simpla inteligenţă mentală. Este perfect posibil, de pildă, ca o persoană să se situeze la nivelul zece sau să înregistreze zece puncte pe scara IQ, şi în acelaşi timp să fie doar la nivelul doi din punct de vedere emoţional, nefiind deloc în stare să aibă succes în relaţiile cu cei din jurul său. Aceşti oameni pot compensa această deficienţă mizând exagerat pe intelectul lor şi „împrumutând" puncte forte de la poziţia ierarhică pe care o ocupă. Însă procedând astfel, ei adesea nu fac altceva decât să-şi exacerbeze propriile slăbiciuni şi, în urma interacţiunilor cu cei din jur, şi slăbiciunile acestora. În final, ei încearcă să-şi raţionalizeze intelectual comportamentul.

„Împrumutarea" punctelor forte creează slăbiciuni – la propria persoană, la alţii şi în relaţiile interumane.

Dezvoltarea unei inteligenţe emoţionale superioare constituie una dintre cele mai complexe sarcini pe care o au atât părinţii, cât şi conducătorii

de la toate nivelele organizaţiilor.

Inteligenţa Spirituală (SQ)

Cea de-al patrulea tip de inteligenţă este *Inteligenta spirituală* (*SQ*). La fel ca EQ, SQ a început în ultimii ani să ocupe un loc tot mai important în cercetările ştiinţifice şi în dezbaterile de natură filosofică/psihologică. Inteligenţa Spirituală este cea mai importantă dintre toate inteligenţele, deoarece ea devine sursa *orientării*, a *ghidării* celorlalte trei tipuri de inteligenţă. Inteligenţa spirituală reprezintă elanul fiinţei umane de înţelegere a sensului existenţei şi de realizare a unei legături cu infinitul.

Richard Wolman, autorul cărţii *Thinking with Your Soul* (Gândind cu sufletul – n.trad.), a scris astfel despre spirit:

Prin „spiritual" înţeleg acea căutare, veche de când lumea, pe care omul a pornit de la începutul timpurilor în încercarea de a găsi legătura cu ceva mai mare, mai profund şi mai sigur decât propriul său sine – cu sufletele noastre, cu omul de lângă noi, cu lumea istoriei şi a naturii, cu vânturile indivizibile ale spiritului, cu misterul vieţii.9

Inteligenţa spirituală ne ajută totodată să discernem principiile adevărate care sunt parte din conştiinţa noastră şi sunt simbolizate de acele busolei. Busola constituie o excelentă metaforă fizică a principiilor, pentru că ea arată întotdeauna spre nord. Secretul menţinerii autorităţii morale este dea urma mereu principii care, precum acul busolei, urmăresc mereu „nordul”:

Spiritul omului este lumânarea Domnului.10 PROVERBE 20: 27

Să ne gândim la cuvintele autorilor Danah Zohar şi Ian Marshall din volumul S.Q. *Connecting with Our Spiritual Intelligence* (SQ: Legătura cu Inteligenţa Spirituală – n.trad.);

Spre deosebire de IQ, pe care o au şi computerele, şi de EQ, care există şi la mamiferele mai evoluate, SQ este profund umană şi cea mai importantă din cele trei tipuri de Inteligente. Ea este legată de nevoia umană de a găsi un sens în viaţă, o problemă care s-a aflat dintotdeauna în centrul preocupărilor oamenilor… SQ esenţializează dorul spre care tânjim, sensul, viziunea şi valorile spre care

tindem. Ea ne permite să visăm şi dă un sens căutărilor noastre. Ea justifică lucrurile în care credem, precum şi rolul pe care credinţele şi valorile noastre le joacă în acţiunile pe care le întreprindem. Ea este, în ultimă analiză, ceea ce ne conferă caracterul de oameni.11

Semantica şi natura superioară a inteligenţei spirituale

S-a efectuat un număr imens de cercetări, studii şi analize în domeniul inteligenţei, îndeosebi în ultimii douăzeci de ani. Există enorm de multe cărţi pe această temă, care acoperă rafturi întregi de biblioteci. Pentru a descrie unul şi acelaşi lucru, se folosesc uneori cuvinte diferite. Unii oameni pot folosi o altă sintagmă pentru ceea ce eu am denumit inteligenţă spirituală, de pildă inteligenţă emoţională, şi viceversa. Sunt pe deplin conştient de această dificultate de ordin semantic. Repet încă o dată, pentru tine, cititorule, acest sfat: nu lăsa definiţiile cuvintelor să te deruteze, ci caută întotdeauna sensul profund al cuvintelor, dincolo de aparenţe.

Cartea lui Howard Gardner, referitoare la teoria

inteligenţelor multiple, intitulată *Frames of Mind* (Stări mentale – n.trad.), ilustrează un mod strălucit de tratare a conceptului de inteligenţe separate care totuşi se suprapun. Trebuie remarcate de asemenea lucrările lui Robert Cooper şi ale lui Daniel Goleman privind inteligenţa emoţională, care au reprezentat o sursă importantă de informaţii pentru cartea de faţă. Am ascultat cu mult interes prezentările făcute de aceştia în diverse ocazii şi ştiu că abordările lor sunt cuprinzătoare şi bazate strict pe cercetările pe care le-au realizat, ele incluzând unele dintre aspectele la care m-am referit în paginile în care am discutat despre inteligenţa spirituală.

Există o serie de cărţi în care se face o distincţie între inteligenţa vizuală şi cea verbală, analitică, artistică, logică, creativă, economică şi alte tipuri de inteligente. Trebuie să precizez că găsesc de cuviinţă să-mi exprim aprecierea pentru contribuţia pe care astfel de studii o aduc la cunoaşterea fenomenului inteligenţei umane, deşi îmi exprim şi pe această cale convingerea că putem clasifica toate aceste tipuri diferite de inteligenţe în cele patru categorii: corp,

minte, inimă şi spirit – cele patru dimensiuni ale vieţii.

Nu voi uita niciodată experienţa pe care am trăit-o în Hawaii cu membrii Organizaţiei Preşedinţilor Tineri. Un grup mic de preşedinţi de corporaţii s-au întâlnit într-o dimineaţă la micul dejun cu unii dintre cei mai importanţi reprezentanţi din domeniul managementului şi al conducerii companiilor. Fiecare dintre aceştia aveau la activ numeroase studii publicate care au devenit rapid bestselleruri şi erau personalităţi marcante în domeniu, mereu citate în mass-media. În ziua respectivă, toată lumea se adunase într-un forum în care nimeni nu era citat şi în care exista foarte mult respect reciproc între participanţi. La un moment dat, unu, dintre preşedinţi a pus, cu un aer de adâncă umilinţă, următoarea întrebare: „Nu vi se pare că spuneţi toţi unul şi acelaşi lucru?” Şi, după o clipă, răspunzând afirmativ, au recunoscut cu toţii adevărul. Fiecare dintre cei prezenţi folosea o semantică personală şi definiţii proprii şi, cu toate că mulţi dintre participând aveau o viziune proprie cu care ceilalţi nu erau întru totul de acord, în ceea ce privea elementele fundamentale, toţi

spuneau unul şi acelaşi lucru. Discuţia lor se axa mai mult în jurul principiilor generale decât în jurul practicilor.

Şi eu am fost nevoit să mă străduiesc foarte mult pentru a evita problema semanticii şi să fac acest lucru încercând mereu să caut sensurile ascunse dincolo de aparenţe. Sunt însă convins că există şi o altă dimensiune a inteligenţei, care nu a fost până în prezent studiată în profunzime. Această dimensiune nouă a Inteligenţei spirituale constă în ghidarea şi direcţionarea celorlalte inteligenţe. Din acest punct de vedere, ea este superioară celorlalte inteligenţe.

În momentele când contemplăm o frumuseţe care ne impresionează puternic, emoţiile se cristalizează într-o manieră care poate copleşi chiar şi persoanele cele mai nesimţitoare şi cinice. Se produce o secreţie puternică de endorfine şi o eliberare de tensiune. Energiile, atât cele interne, cât şi cele externe, se declanşează şi realizează conexiuni. Trăirea acestei experienţe nu este numai calmă şi liniştitoare – ea conţine întreaga putere şi creativitate a naturii şi a Universului. A crea şi a lucra în mod

conştient în condiţiile acestor momente de conexiuni înseamnă a ne folosi ceea ce am putea denumi „muşchii" noştri spirituali şi inteligenta spirituală. Ce înţeleg prin spiritual? Nimic altceva decât acea realitate şi dimensiune care, în ansamblul lor, sunt mai vaste, creative, pline de dragoste, puternice, vizionare, înţelepte şi mai misterioase – decât existenta materialistică de zi cu zi a omului.

Nu există niciun sistem teologic sau de credinţă care să intre în rezonantă cu acest sens al cuvântului „spiritual.", *2*

WILLIAM BLOOM

Dacă îmi permiteţi, vă voi împărtăşi o experienţă care poate fi utilă în demonstrarea faptului că inteligenţa spirituală este cea mai înaltă dintre capacităţile umane. Sunt profund impresionat de activitatea fostului preşedinte al Egiptului, Anwar Sadat, care s-a străduit împreună cu fostul preşedinte al Statelor Unite, Jimmy Carter, şi cu fostul premier israelian Menahem Begin, pentru a realiza Acordul de Pace de la Camp David între Israel şi Egipt.

Acum câţiva ani, în timp ce făceam o plimbare la

Camp David într-o maşină specială folosită pe terenurile de golf, preşedintele Statelor Unite mi-a arătat locul în care a fost semnat acordul respectiv. Momentul respectiv mi-a rămas pentru totdeauna întipărit în minte şi a fost o experienţă deosebit de emoţionantă pentru mine. În acele clipe am avut revelaţia că Sadat a fost un om care cunoştea multe despre spaţiul temporal care separă stimulul de răspuns. El a dezvoltat enorm

Atunci când istoria lumii şi a instituţiilor, a societăţilor, comunităţilor, familiilor şi indivizilor va fi fost, în sfârşit, scrisă, tema dominantă va fi măsura în care oamenii au trăit nu prin conştiinţa lor socializată, ci prin conştiinţa lor divină. Aceasta este înţelepciunea înnăscută, intuitivă, conţinută în principiile sau legile naturale promovate de toate religiile majore şi filosofiile durabile ale lumii. Tema nu o va constitui geopolitic, economia, guvernarea, războaiele, cultura socială, arta, educaţia sau Biserica. Dimensiunea morală sau spirituală – cât de fideli sunt oamenii şi instituţiile faţă de principiile universale, atemporale ale binelui şi răului – va fi forţa

conducătoare constituind cheia de boltă şi fundamentul tuturor lucrurilor.

acest spaţiu în tinereţe, în perioada de detenţie solitară pe care a efectuat-o în celula 54 din închisoarea centrală din Cairo. Urmăriţi cu atenţie profunzimea înţelegerii pe care o reflectă cuvintele sale:

Cel care nu-şi poate schimba însăşi esenţa gândirii nu va fi niciodată în stare să transforme realitatea şi, prin urmare, nu va reuşi niciodată să facă niciun progres.13

Înainte de schimbarea perspectivei sale în legătură cu Israelul, Sadat devenise un preşedinte cu o popularitate enormă, extraordinar de devotat cauzei arabe. A făcut numeroase călătorii în ţară în timpul cărora a ţinut discursuri politice în care afirma că nu va da niciodată mâna cu un israelian atâta timp cât aceştia ocupau până şi un centimetru de pământ arab. În timpul acestor discursuri, el striga: „Niciodată! Niciodată! Niciodată!”

Am invitat-o pe soţia lui Sadat, Doamna Jehan Sadat, la Simpozionul Internaţional organizat de noi,

rugând-o să accepte rolul de orator principal, a acest simpozion. Am avut de asemenea privilegiul de a servi prânzul cu dânsa. În timpul mesei, am întrebat-o cum era să trăieşti cu Anwar Sadat – mai ales în perioada în care acesta a avut curajoasa iniţiativă de a merge în Ierusalim în Knesset, iniţiativă care a culminat cu Acordul de la Camp David.

Ea a răspuns că la început i-a fost greu să creadă că se schimbase atât de mult, îndeosebi după tot ceea ce făcuse şi spusese. Am să încerc să reproduc în continuare ceea ce mi-a relatat:

Întâlnindu-se cu Anwar în reşedinţa lor din palatul în care cei doi locuiau, ea l-a întrebat: „Am înţeles că te gândeşti să mergi în Israel. Am înţeles bine?”

„Da”.

„Cum poţi să faci aşa ceva după tot ce ai spus?”

„Am greşit, şi acum vreau să-mi repar greşeala”.

„O să pierzi poziţia de conducător şi sprijinul lumii arabe”.

„S-ar putea să se întâmple şi asta, deşi nu prea cred”.

„O să pierzi preşedinţia ţării”.

„Da, recunosc, şi asta s-ar putea întâmpla”.

„O să-ţi pierzi viaţa”. (Şi, aşa cum ştim, şi-a pierdut-o, din cauza unui glonte asasin.)

El a răspuns: „Viaţa mea e predestinată. N-o să dureze un minut mai mult sau mai puţin decât a fost predestinată să dureze”.

Ea l-a îmbrăţişat şi i-a spus că era cel mai mare om pe care îl întâlnise vreodată în viaţă.

În continuare am întrebat-o cum a fost când Anwar s-a întors din Israel. Ea mi-a răspuns că în mod normal drumul de la aeroport la palat nu durează mai mult de treizeci de minute. În ziua respectivă a durat mai bine de trei ore. Şoselele şi străzile erau ticsite cu sute de mii de oameni, care îl ovaţionau pe Sadat cu entuziasm, exprimându-şi sprijinul total pentru ceea ce făcea – aceiaşi oameni care doar cu o săptămână în urmă îl ovaţionaseră pentru o abordare diametral opusă celei de acum. Făcea ceea ce era corect, şi oamenii care îl salutau ştiau asta. Inteligenţa spirituală este un har mai înalt decât inteligenţa Cmoţională. Gestul oamenilor dovedea că ei recunosc

că nu poţi gândi şi trăi Independent într-o lume interdependenţă.

Sadat îşi subordonase şinele şi EQ (sensibilitatea socială, empatia şi abilităţile sociale) în numele SQ (conştiinţa), iar rezultatele erau primite cu aclamaţii puternice pretutindeni în lume. Felul în care Anwar şi-a condus inteligenţa spirituală a ridicat la un nivel mai înalt celelalte inteligenţe ale sale, el devenind în consecinţă o persoană cu o autoritate morală enormă.

Acest drum către autoritatea morală, împlinirea personală şi influenţa pozitivă nu reprezintă apanajul exclusiv al marilor şefi de state. Fiecare dintre noi are în sine potenţialul de a dobândi o autoritate morală simplă, măreaţă şi totodată neostentativă.

DEZVOLTAREA CELOR 4 TIPURI DE INTELIGENŢĂ/CAPACITATE

Întrucât aceste patru dimensiuni ale vieţii se suprapun în mod evident, nu putem acţiona exclusiv asupra vreuneia dintre ele fără a influenţa direct sau Indirect celelalte dimensiuni. Dezvoltarea şi utilizarea acestor inteligenţe vă va Impulsiona şi oferi încredere în forţele proprii, sentimentul de siguranţă, abilitatea

de a fi concomitent curajos şi precaut, precum şi autoritate morală personală. Eforturile dvs. de a dezvolta aceste inteligenţe vor avea un impact profund, din multe puncte de vedere, asupra abilităţii dvs. de a-i influenţa pe cei din jur şi de a-i inspira să-şi găsească vocea.

Pentru a vă ajuta la dezvoltarea celor patru tipuri de inteligenţă nativă, am pus la punct un îndrumar care apare la sfârşitul cărţii şi care vă prezintă numeroase moduri extrem de practice, solid fundamentate, de a dezvolta flecare dintre cele patru tipuri de inteligenţă. Acest îndrumar se numeşte Anexa 1: Dezvoltarea Celor 4 Tipuri de Inteligenţă/Capacitate – Ghid Practic şi poate fi găsit la pagina 331. În pofida faptului că este foarte posibil ca o parte din sfaturile din îndreptar să vi se pară locuri comune, lucruri pe care orice om cu bun simţ le ştie dintotdeauna, bunul simţ nu este unul şi acelaşi lucru cu experienţa practică, şi vă garantez că dacă vă veţi concentra eforturile în aceste zone, veţi fi cuprins de sentimentul că viaţa dvs. a cunoscut o sursă inepuizabilă de linişte, încredere şi putere.

În spatele fiecărei vieţi nobile se află principii care au modelat-o.14 GEORGE H. LORIMER

Am descoperit, de asemenea, şi faptul că dacă facem în viaţă patru presupoziţii simple, putem începe numaidecât să trăim o viaţă mai echilibrată, mai integrată şi mai semnificativă. Aceste presupuneri sunt extrem de simple – câte una pentru fiecare din cele patru părţi ale naturii umane – dar vă garantez că dacă le veţi aplica în viaţă în mod consecvent, veţi găsi un izvor nou de forţă şi de integritate din care să beţi atunci când veţi avea cea mai mare nevoie.

1. Pentru *corp* – închipuiţi-vă că tocmai aţi suferit un atac de cord; de acum înainte, adoptaţi un regim de viaţă în consecinţă.

2. Pentru *minte* – închipuiţi-vă că jumătate din întreaga durată în care veţi mai lucra în viaţă este de doi ani de zile; de acum înainte, munciţi în consecinţă.

3. Pentru *inimă* – închipuiţi-vă că toate persoanele străine pot auzi tot ceea ce spuneţi despre ele, în orice moment; de acum înainte, vorbiţi despre alţii în consecinţă.

4. Pentru *spirit* – închipuiţi-vă că sunteţi obişnuit

să aveţi o întâlnire între patru ochi cu Creatorul dvs. O dată la fiecare trei luni; de acum înainte, trăiţi în consecinţă.

FILM: *Şcoala Primară A.B.*

Când putem dezvolta în viaţă autoritatea morală şi forţa interioară care izvorăsc din cele patru tipuri de inteligenţă umană? Voi ilustra răspunsul la această întrebare prin intermediul unui film pe care vă sfătuiesc cu insistenţă să îl vedeţi. Filmul este povestea unei femei care este directoare a Şcolii Primare A.B. Combs (K-S) din Raleigh, North Carolina – o şcoală-magnet, care are misiunea de a produce liderii societăţii de mâine. El conţine scene de „graţie" din viaţa personajului principal, deşi bănuiesc că în viitor vor mai exista numeroase alte scene la fel de reuşite.

Dar înainte să vizionaţi filmul, permiteţi-mi să vă pun o întrebare: care este cel mai bun moment de a învăţa software-ul care vă ajută să vă găsiţi vocea? Care este cea mai bună perioadă din viaţă pentru a dobândi acea pregătire culturală, acel software care ne permite să fim într-o armonie perfectă cu darurile

permanente pe care le avem din naştere în „hardware-ul” nostru? Cred că am fi cu toţii de acord cu afirmaţia că această perioadă se află în copilăria noastră – mai cu seamă

În prima parte a vieţii trăite în căminul părintesc. Dar ce se întâmplă în cazul în care unele persoane nu au avut o viaţă prea fericită în căminul părintesc şi au învăţat prin urmare software-ul victimizării, al lipsurilor şi al cancerelor inetastaziate ale competiţiei, blamării, veşnicei concurenţe cu cei din jur, comparaţiilor şi criticilor? Ar putea trăi o astfel de persoană copilăria în căminul părintesc mai târziu şi cu totul altundeva, respectiv la şcoală? Poate un profesor sau un director de şcoală deveni un părinte surogat pentru a compensa eventual disfuncţionalitatea căminului părintesc din perioada când copiii sunt foarte mici, Impresionabili, nevinovaţi şi departe de a fi corupţi?

Dovezile ştiinţifice – preponderent cele din domeniul neuroştiinţific, care studiază biologia umană fundamentală şi modul în care se dezvoltă creierul omenesc – arată că orice copil este „programat să se

conecteze. „Suntem cu toţii programaţi să intrăm în conexiuni cu alte persoane, cu semnificaţii morale şi spirituale, cu spaţiul deschiderii spre transcendent. Satisfacerea acestor nevoi de bază pe care omul le simte pentru a se conecta în permanenţă este esenţială pentru sănătatea şi bunăstarea omului.15

RAPORTUL CĂTRE NAŢIUNE, ÎNTOCMIT DE COMISIA DE SUPRAVEGHERE A COPIILOR NEAJUTORAŢI: YMCA DIN SUA, FACULTATEA DE MEDICINĂ DIN DARTMOUTH, INSTITUTUL PENTRU CULTIVAREA VALORILOR AMERICANE

Sau, şi mai bine, ce s-ar întâmpla dacă s-ar putea realiza un parteneriat între căminul familial şi şcoală, în aşa fel încât să se asigure o colaborare şi o comunicare constantă între ambele părţi, copilul fiind mereu în prim-plan? Vă puteţi imagina rezultatele care s-ar obţine dacă software-ul şi hardware-ul ar fi pe aceeaşi lungime de undă în primii ani ai copilăriei – genul de oameni care ar „rezulta” şi genul de realizări pe care caracterele şi competenţele acestora le-ar prilejui?

Datorită pretenţiilor foarte modeste privind

producţia acestui film, această peliculă seamănă mai degrabă cu o înregistrare făcută de un amator decât cu un film realizat de o echipă de profesionişti. Tema filmului este parteneriatul excepţional care există între o şcoală şi căminele elevilor acestei şcoli şi care se datorează mai ales directoarei şcolii respective, d-na Muriel Thomas Summers.

Dna Summers a intuit posibilitatea de a introduce în programa de învăţământ o serie de ore de dirigenţie al căror scop era educarea caracterului copiilor pornind de la o serie de principii bine fundamentate. Şcoala în care se desfăşoară acţiunea este de categoria K-5 (copii mici, cu o vârstă cuprinsă între cinci şi zece ani), iar directoarea şcolii a implicat în proiect şi alte persoane din conducerea şcolii, colegi ai săi de facultate şi părinţii copiilor. Ea a ales ca material preparator principal pentru programă volumul *The 7 Habits of Highly Efective People*. Veţi vedea în Ghidul Practic de la sfârşitul cărţii cât de puternică este influenţa cărţii sus-amintite în dezvoltarea inteligenţelor umane, îndeosebi a EQ.

Ca să fiu sincer, încerc o uşoară senzaţie de

stingherească în legătură cu acest film şi ezit să discut prea mult despre el, pentru că tratează Deprinderile „Covey”. Aşa că atunci când am vizitat şcoala, am subliniat în discuţiile pe care le-am avut faptul că Deprinderile nu sunt nimic altceva decât principii universale şi eterne, caracteristice pentru întreaga umanitate, pe care eu le-am organizat într-un cadru de gândire secvenţială care stimulează la acţiune. L-am citat pe T.S. Eliot, care spunea: „Nu trebuie niciodată să încetăm să căutăm. La sfârşitul căutării trebuie să ajungem la locul de unde am pornit şi să ajungem să cunoaştem acest loc ca şi cum am ajunge acolo pentru prima dată în viaţă”.

Veţi observa în înregistrarea video a sărbătorii şcolare de sfârşit de an că pionii principali ai acestei întruniri sunt copilaşii, care rostesc în acelaşi timp şi câteva textediscursuri. Familiile prezente la ceremonie nu pot fi văzute, deşi prezenţa lor poate fi ghicită – plânsetul bebeluşilor se aude frecvent în fundal. În şcoală s-a format un adevărat parteneriat, iar principiile responsabilităţii, finalităţii, integrităţii, stimulării performanţei, importanţei acumulării rapide

de cunoştinţe, sinergiei şi al „ascuţirii” spiritului au fost integrate în programa generală de învăţământ promovate de directoarea Summers.

Numeroşi oameni sunt de părere că nu există nicio legătură între performanţa academică şi caracter, după cum mulţi nu cred că ar exista vreo legătură nici între procesul de învăţământ şi aplicarea unor principii. Însă conceptul care a inspirat cele două titluri, Găseşte-ţi Vocea şi Inspiră-le Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea, a fost unul sinergie. El propune integrarea inteligenţelor şi capacităţilor noastre, cele care declanşează potenţialul uman. La un moment dat, am întrebat-o pe directoare, fără ocolişuri, ce impact avea introducerea în programă a formării caracterului tinerilor prin intermediul principiilor asupra pregătirii academice. Ea a răspuns că impactul era profund. Eu am întrebat-o dacă putea dovedi această afirmaţie cu cifre, la care ea mi-a răspuns cu următoarele cuvinte: „Da. Acum optsprezece luni, şaizeci şi şapte la sută din elevii noştri au avut un randament şcolar la un nivel academic standard sau superior acestuia, iar în

prezent nouăzeci şi patru la sută se situează la nivelul academic standard sau deasupra acestuia”. Să ne gândim o clipă la afirmaţia făcută de directoare – este vorba de aceleaşi familii, aceleaşi facilităţi, în linii mari aceeaşi programă şi aceleaşi manuale, aceleaşi clădiri ca instituţii de învăţământ – şi o singură variabilă: principiile cultivării caracterului introduse şi integrate în pregătirea şi în viaţa copiilor. Optsprezece luni!

Ce suprapunere fericită a software-ului bazat pe principii şi libertatea de a alege datorată darurilor cu care ne naştem! Cât de minunat ar fi dacă această suprapunere s-ar produce în căminele, şcolile şi viaţa tinerilor de pretutindeni; în viaţa oamenilor care reprezintă viitorul. Acesta este răspunsul la dilema formulată de către autorul şi fondatorul/directorul emerit al companiei Visa International, Dee Hock: „Problema esenţială cu care se confruntă lumea în ziua de azi nu este cum să gândeşti într-un mod nou, inovator, ci cum să scapi de modul perimat de gândire”. 16

Înainte de a începe să vedeţi filmul, mai trebuie

spus un singur lucru. „Zidul Minunii” despre care se discută în film şi pe care am fost solicitat să îl dezvelesc apare oarecum neclar şi spectatorului îi este destul de greu să sesizeze acest lucru, dar el este format din nu mai puţin de 560 de panori de ceramică, fiecare dintre ele fiind pictat de un copil şi aşezat într-un montaj care constituie un excepţional ansamblu cromatic. În zona centrală, tema urmărită constă în cele patru părţi ale naturii umane, aşa cum se manifestă ele în cele patru nevoi ale omului, respectiv nevoia de a trăi, a iubi, a învăţa şi a lăsa o moştenire. Nicio porţiune a filmului nu a fost regizată sau pregătită în prealabil – totul a fost autentic, spontan şi sunt convins că vă veţi da seama de acest lucru chiar de la primele imagini. În şcoala în care se desfăşoară acţiunea, învaţă copii de cincizeci şi şase de naţionalităţi diferite. Când am ajuns prima dată la această şcoală, mulţi dintre copii purtau costume cu specific naţional şi aveau la ei modele în miniatură ale steagului naţional. Nu mai văzusem niciodată până atunci o asemenea diversitate etnică într-un spaţiu aşa de restrâns.

Şcoala A.B. Combs a primit numeroase distincţii, dintre care voi enumera câteva:

Titlul Naţional de Excelenţă pentru Şcoală „Blue Ribbon” (acordat de Ministerul învăţământului din S.U.A)

Premiul Naţional de Excelenţă pentru Şcoală „Magnet”, acordat trei ani consecutiv (cea mai înaltă distincţie acordată de Şcolile Naţionale „Magnet” din America). Premiul a fost acordat pentru clasarea în primele cinci cele mai bune Şcoli Naţionale „Magnet” (din mii şi mii de şcoli) de pe întreg teritoriul Statelor Unite ca performanţă academică, 98% din elevii săi având un randament la nivelul academic standard sau peste acest nivel.

Distincţia Şcoală de Excelenţă din North Carolina (acordat în virtutea rezultatelor academice)

Distincţia Antreprenorială decernată de guvernatorul statului North Carolina (acordată în virtutea iniţiativei şi asumării de riscuri în procesul de învăţământ)

Premiul 1, Şcolile Naţionale pentru Formarea Caracterului

Invitată la prezentarea Conferinţei Şcolilor Model, 2004

Finalistă la Concursul pentru Distincţia Secolului 21, acordată pentru Excelenţă în Domeniul Educaţiei, 2004

Urmăriţi filmul şi savuraţi-l.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Oamenii sunt în mod fundamental un produs al eredităţii (al genelor moştenite) sau al evoluţiei (educaţia primită şi condiţiile socio-economice)?

R: înseşi premisele acestei întrebări pornesc de la o dihotomie falsă. Ele se bazează pe o paradigmă, sau hartă, greşită a naturii umane, respectiv o paradigmă a determinismului. Nu suntem un produs nici al eredităţii, nici al evoluţiei; suntem un produs al opţiunii pe care o exprimăm, deoarece între stimul şi răspuns va exista întotdeauna un spaţiu temporal. Atunci când ne valorificăm în mod inteligent puterea de a alege pornind de la principii, acest spaţiu se va mări. Poate pentru copiii mici şi persoanele handicapate mental acest spaţiu să nu fie foarte pronunţat, însă pentru majoritatea copleşitoare a

adulţilor acest spaţiu există. Determinismul este adânc înrădăcinat în cultura contemporană şi este confirmat de sentimentul deloc reconfortant că dacă într-adevăr am posibilitatea de a alege, atunci sunt implicit şi responsabil de situaţia în care mă aflu în prezent. Până în momentul în care o persoană poate spune cu mâna pe inimă: „Sunt ceea ce sunt” şi „Mă aflu aici pentru că am ales să fiu aici”, persoana respectivă nu poate spune cu convingere: „Aleg altceva”.

Î: Conducătorii sunt oameni născuţi pentru a conduce sau devin conducători în urma unui proces socio-economic de condiţionare şi de pregătire în acest sens?

R: Şi această întrebare este concepută pe baza unei false dihotomii, a unei perspective eronate a determinismului. În virtutea spaţiului temporal dintre stimul şi răspuns, oamenii au puterea de a alege; prin urmare, conducătorii nu sunt nici oameni născuţi cu harul de a fi conducători şi nici nu devin conducători după un proces de pregătire specială în acest sens. Conducătorii sunt oameni care au ales să fie

conducători ca urmare a răspunsurilor pentru care au optat, iar dacă alegerea lor se bazează pe principii şi aceste principii duc la întărirea tot mai mare a disciplinei lor, atunci libertatea lor de a alege creşte corespunzător. În cartea *Geeks and Geezers*: *How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders* (Tocilarii şi papagalii: modul în care timpul, valorile şi momentele definitorii îi modelează pe conducători – n.trad.), autorii Warren G. Bennis şi Robert J. Thomas susţin că oamenii nu se nasc, ci devin conducători.17 Conceptul pe care se bazează argumentaţia lor este faptul că datorită unei experienţe transformaţionale intense, oamenii îşi exprimă acele opţiuni care le permit să devină conducători. Şi dr. Noel Tichy face o afirmaţie asemănătoare, susţinând că oamenii nu se nasc conducători, ci învaţă acest lucru pe parcurs. Şi în acest caz, se poate înţelege că oamenii *aleg* să li se arate cum pot deveni conducători şi apoi hotărăsc să urmeze sfaturile pe care le primesc. Esenţa argumentaţiei este practic identică în ambele cazuri, şi anume aceea că, în ultimă analiză, oamenii nici nu se nasc, nici nu devin conducători, ei aleg şi iau

decizia de a fi conducători – conducerea este aşadar o funcţie a opţiunilor exprimate.

Î: Este necesară dezvoltarea *tuturor* celor patru capacităţi sau inteligenţe?

R: Da, deoarece nu veţi reuşi practic să dezvoltaţi niciuna din cele patru tipuri de capacităţi sau inteligenţe până la un nivel superior, matur, fără a le perfecţiona concomitent şi pe celelalte. Acesta este şi sensul termenului de Integritate. El se referă la faptul că viaţa omului este integrată pe baza principiilor în *ansamblul său*. Capacitatea noastră de a produce şi de a fi fericiţi este o funcţie, în ultimă analiză, a caracterului şi a integrităţii noastre. Acest exerciţiu impune eforturi constante menite să ducă, la dezvoltarea fibrei musculare fizice, a fibrei musculare emoţionale/sociale, a fibrei musculare mentale şi a fibrei musculare spirituale, obligându-ne să părăsim zonele de confort şi să facem acele exerciţii care determină ruperea fibrei (provocând durere); după aceasta urmează o perioadă de odihnă şi relaxare, care duce la „repararea” fibrei, la revigorarea şi la întărirea ei. A se vedea volumul *The Power of Full*

Engagement (Puterea angajamentului deplin – n.trad.), scris de Jim Loehr şi Tony Schwartz.18

Î: Ce atitudine este recomandabilă pentru persoanele care se pensionează?

R: Pensionaţi-vă din serviciul pe care l-aţi avut, dar nu abandonaţi niciodată proiectele semnificative. Dacă doriţi să trăiţi mult, aveţi nevoie de ceea ce se numeşte *eustres*, adică de un sentiment în care să credeţi cu toată fiinţa dvs., acela că viaţa pe care o duceţi este foarte importantă şi că prin activitatea dvs. aduceţi o contribuţie la proiecte şi cauze însemnate, îndeosebi în plan intergeneraţional. Dacă doriţi să muriţi devreme, puteţi alege golful şi pescuitul, sau puteţi pierde vremea înghiţind medicamente cât e ziua de lungă şi vizitându-vă, din când în când, nepoţii. Doriţi o dovadă în acest sens? Citiţi cartea lui Hans Selye, intitulată *Stress Without Distress* (Stresul care nu deprimă – n.trad.).

Capitolul 5

FĂ-ŢI AUZITĂ VOCEA – VIZIUNE, DISCIPLINĂ, PASIUNE ŞI CONŞTIINŢĂ

Cel mai puternic om din lume este omul care are

putere asupra lui însuşi.

LUCIUS AMAEUS SENECA

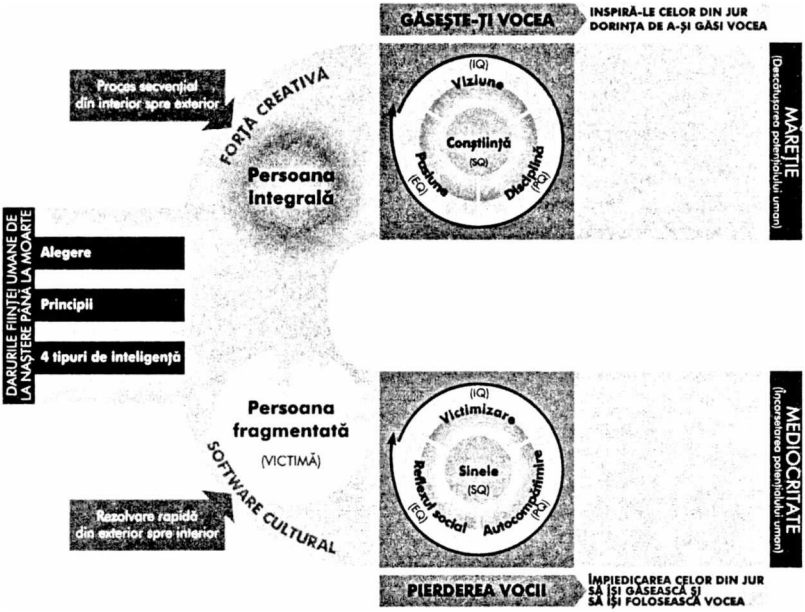


Figura 5.1

ATUNCI Când STUDIEM viaţa *tuturor* marilor personalităţi – a oamenilor care au avut o influenţă copleşitoare asupra celor din jur, a oamenilor care au adus o contribuţie semnificativă la istoria umanităţii, a celor care pur şi «Umplu au jucat un rol esenţial – găsim mereu un model, o constantă. Datorită eforturilor lor constante şi luptei interioare pe care aceştia au dus-o mereu în viaţă, ei au reuşit să îşi dezvolte extraordinar de mult cele patru tipuri de

capacităţi şi inteligenţe native. Cele mai înalte forme de manifestare ale acestor patru tipuri de inteligenţă sunt: pentru inteligenţa mentală, *viziunea*; pentru Inteligenţa fizică, *disciplina*; pentru inteligenţa emoţională, *pasiunea*; pentru Inteligenţa spirituală, *conştiinţa*. Aceste forme de manifestare reprezintă în acelaşi timp şi cele mai nobile mijloace de *exprimare a vocii umane*.

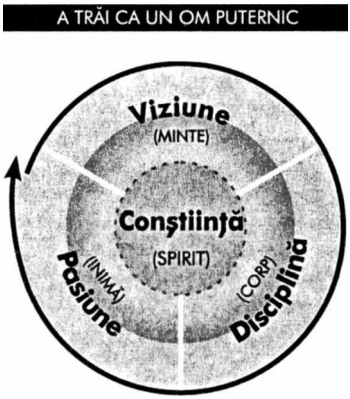


Figura 5.2

Viziunea înseamnă a vedea cu ochii minţii potenţialul oamenilor, al proiectelor, al cauzelor şi al întreprinderilor umane. Viziunea se naşte atunci când mintea noastră uneşte nevoia cu posibilitatea. Aşa cum spunea demult William Blake: „Ceea ce în ziua de azi este dovedit a fost pe vremuri doar imaginaţie”.

Când oamenii sunt lipsiţi de viziune, când ei neglijează dezvoltarea capacităţii mentale în scopul de a crea, ei cad pradă tendinţei umane de a recurge la *vletimizare* (a se vedea segmentul inferior ilustrat în Figura 5.1).

Disciplina este preţul pe care trebui să îl plătim pentru a transforma această viziune în realitate. Ea înseamnă a fi capabil să faci faţă aspectelor dure, pragmatice, uneori chiar brutale ale realităţii, precum şi a face tot ceea ce este

Cel care vrea să îi conducă pe alţii trebuie ca mai întâi să se poată conduce pe sine însuşi.1

nevoie pentru a determina o schimbare în bine a realităţii. Disciplina rezultă din unirea viziunii cu asumarea de angajamente. Opusul disciplinei şi al asumării de angajamente care inspiră la sacrificii este indulgenţa faţă de sine însuşi – respectiv sacrificarea a ceea ce este mai important în viaţă complăcându-ne cu situaţia în care ne aflăm în prezent, în numele plăcerii sau al emoţiei clipei prezente.

Pasiunea este focul, dorinţa, puterea convingerii şi elanul care susţine disciplina necesară pentru a transforma viziunea în realitate. Pasiunea se naşte

atunci când nevoia umană se suprapune cu talentele umane unice. Când nu avem în suflet pasiunea pe care o dă găsirea şi utilizarea vocii care are menirea de a sluji unei cauze nobile, golul este umplut de nesiguranţă şi de pălăvrăgeala lipsită de sens a mii şi mii de voci care atrag *oglinda socială*. În contextul relaţiilor interumane şi în structuri organizaţionale, pasiunea presupune şi sentimentele de compasiune.

Conştiinţa reprezintă sentimentul etic specific uman datorită căruia ştim ceea ce este bine şi ceea ce este rău, elanul de a aspira la realizări semnificative şi de a aduce o contribuţie importantă în societate. Ea este forţa motrice care ne îndeamnă spre viziune, disciplină şi pasiune. Ea se află într-un contrast izbitor cu viaţa dominată de interesele *egoiste*.

Oricare ar fi lucrul care îţi slăbeşte judecata, îţi atenuează blândeţea conştiinţei, îţi întunecă credinţa în Dumnezeu şi te împiedică să te delectezi contemplând lucrurile spirituale, oricare ar fi lucrul care determină mărirea autorităţii corpului faţă de cea a minţii, acel lucru este un păcat pentru tine, oricât de nevinovat ţi s-ar putea părea.2 SUSANA

WESLEY (MAMA LUI JOHN WESLEY)

Aceste patru cuvinte – viziune, disciplină, pasiune şi conştiinţă – constituie de fapt întruchiparea a foarte multe dintre caracteristicile utilizate pentru a zugrăvi acele trăsături pe care le asociem cu oamenii a căror influenţă este extrem de importantă, cu sau fără ştirea celor mulţi.

Majoritatea diferenţelor din cuvintele pe care le folosim pentru a descrie oamenii pe care îi admirăm – fie cei din familia noastră, fie cei dintr-o anumită comunitate, dintr-un anumit domeniu profesional sau din guvern – nu sunt nimic altceva decât un apanaj al semanticii. Aşa cum se poate vedea în Figura 5.3, numeroase astfel de trăsături apar în planul submarin al aisbergurilor etichetate drept viziune, disciplină, pasiune şi conştiinţă.

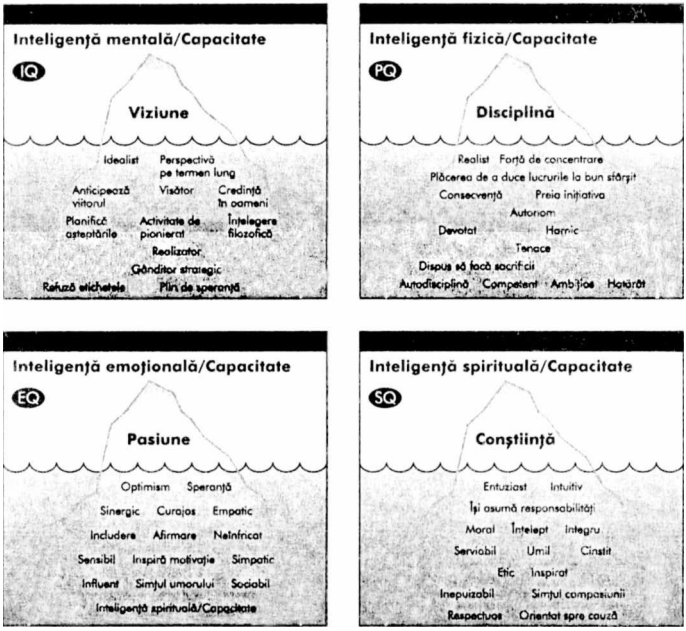


Figura 5.3

Cei mai buni lideri acţionează în patru dimensiuni: viziune, realitate, etică şi curaj. Acestea sunt cele patru tipuri de inteligenţă, cele patru forme de percepţie, limbajele de comunicare care sunt necesare pentru a obţine în mod constant rezultate semnificative.

Liderul vizionar gândeşte lucruri măreţe, inovatoare şi în perspectivă – şi, cel mai important, este în contact cu structura adâncă a conştiinţei umane şi a potenţialului creator al omului.

Va trebui să analizaţi şi să controlaţi permanent o serie din ideile fundamentale care vă definesc gândirea: *viziunea pe care o aveţi asupra lumii, convingerile despre ceea ce meritaţi şi* despre *ceea ce este posibil. Aceasta este zona schimbării fundamentale, a puterii şi a energiei – precum şi adevăratul sens al curajului.3* PETER KOESTENBAUM, TEORETICIAN ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI

VIZIUNEA, DISCIPLINA ŞI PASIUNEA CONDUC LUMEA

Orice persoană care a avut o influentă profundă asupra celor din jur, asupra instituţiilor sau asupra societăţii, orice părinţi a căror influenţă a fost intergeneraţională, oricine a avut un rol decisiv în viaţă, fie el bun sau rău, a posedat trei atribute comune: viziune, disciplină şi pasiune. În opinia mea, aceste trei atribute au condus lumea încă de la începuturile sale. Ele reprezintă fundamentul noţiunii de conducere.

Să luăm în consideraţie doar numele câtorva dintre marii conducători ai istoriei moderne:

George Washington a avut viziunea clădirii unei naţiuni noi, o naţiune unită şi liberă de amestecurile străine. El s-a autodisciplinat cu scopul de a reuşi să recruteze soldaţi şi să-i determine să nu mai dezerteze din Armata Revoluţionară. Iniţial dezamăgit şi apoi înfuriat de discriminarea împotriva ofiţerilor din armata colonială, de politica teritorială britanică şi de restricţiile impuse dezvoltării economice a Statelor Unite, Washington a fost pasionat de cauza libertăţii.

Florence Nightingale, fondatoarea instituţiei moderne de asistenţă medicală, a lucrat fără odihnă toată viaţa ei de adult pentru a îmbunătăţi calitatea serviciilor de asistenţă medicală în spitalele militare. Viziunea şi pasiunea ei au fost mai puternice decât reticenţa personală pe care o avea faţă de suferinţa oamenilor bolnavi.

Mohandas K. Gandhi a avut un rol esenţial în obţinerea independentei Indiei, în pofida faptului că el nu a ocupat niciodată un post politic şi nici nu a fost ales în vreo funcţie oficială. Nu s-a aflat niciodată într-o poziţie din care să conducă oamenii. Autoritatea morală a lui Gandhi a creat norme culturale şi sociale

atât de adânc înrădăcinate în conştiinţa populaţiei din India, încât acestea au ajuns în cele din urmă să modeleze voinţa politică din societate. El a trăit conştientizând spiritul universal, acea conştiinţă care caracteriza nu numai comunitatea internaţională în ansamblul său, dar chiar şi pe cetăţenii britanici.

Margaret Thatcher a fost prima conducătoare a unei naţiuni puternic industrializate. Ea a avut trei mandate ca prim-ministru al Marii Britanii. Nu sunt puţini cei care au criticat-o, însă ea a făcut un adevărat cult din a îndemna oamenii să-şi asume disciplina responsabilităţii personale şi să clădească încrederea în forţele proprii, creând în Marea Britanie un climat de afaceri sănătos şi lipsit de oprelişti excesive. În perioada în care s-a aflat la cârma politicii din Marea Britanie, ea a reuşit să scoată ţara din recesiunea economică.

A fi puternic este la fel cu a fi o doamnă; *dacă e nevoie să le spui oamenilor că eşti puternic*, *atunci nu eşti*.

Nelson Mandela, fostul preşedinte al Africii de Sud, a petrecut aproape douăzeci şi şapte de ani în

închisoare din cauza luptei pe care a dus-o împotriva regimului de apartheid. Viaţa lui Mandela a fost animată mai degrabă de Imaginaţie decât de memorie. El a putut să întrevadă, la o foarte mare depărtare de orizontul sau limitele propriei sale experienţe şi memorii, care au inclus o lungă perioadă de încarcerare, un număr nesfârşit de nedreptăţi, războaie tribale şi lipsa unităţii populaţiei sud-africane. În adâncul sufletului său s-a aflat mereu o credinţă nestrămutată în valoarea şi demnitatea fiecărui cetăţean din Africa de Sud.

Maica Tereza şi-a dedicat viaţa, din toată inima, liber şi necondiţionat, «Aracilor şi suferinzilor din întreaga lume. Ea a lăsat organizaţiei pe care a condus-o, şi care s-a dezvoltat şi consolidat de la trecerea sa în nefiinţă, o moştenire Hpirituală copleşitoare, în slujba oamenilor sărmani, a purităţii şi credinţei.

Fructul tăcerii este RUGĂCIUNEA.

Fructul rugăciunii este CREDINŢA.

Fructul credinţei este IUBIREA.

Fructul iubirii este AJUTORAREA.

Fructul ajutorării este PACEA.4

MAICA TEREZA y

Nu trebuie uitat că am afirmat mai devreme că orice persoană care a jucat un rol realmente important în viaţă, fie el bun *ori rău*, a fost înzestrată cu trei atribute, şi anume viziune, disciplină şi pasiune. Să ne gândim acum la un alt conducător care a posedat toate aceste trei atribute, însă cu rezultate diametral opuse. *Adolf Hitler* le-a împărtăşit cu pasiune conaţionalilor săi viziunea sa despre domnia de o mie de ani a celui de-al treilea Reich şi despre superioritatea rasei ariene. El a construit unul din cele mai disciplinate complexe militaro-industriale din istoria omenirii. Discursurile sale pline de pasiune se caracterizau printr-o Inteligenţă emoţională strălucitoare, ele inspirând maselor fanatism şi teamă, sentimente pe care le-a canalizat spre ură şi distrugere în masă.

Există totuşi o diferenţă uriaşă între a conduce în mod eficient şi a conduce în mod durabil; fiecare dintre persoanele sus-menţionate a clădit o bază solidă şi a lăsat o moştenire trainică, cu o singură

excepţie: ultimul de pe listă.

Când voi avea într-adevăr frăiele puterii, prima şi cea mai importantă sarcină a mea va fi anihilarea evreilor.5 ADOLF HITLER

Atunci când viziunea, disciplina şi pasiunea sunt conduse de conştiinţă, conducătorul obţine rezultate trainice şi schimbă lumea în bine pentru totdeauna. Cu alte cuvinte, *autoritatea morală conferă eficientă autorităţii oficiale*. Când viziunea, disciplina şi pasiunea nu sunt animate de conştiinţă, atunci activitatea de conducător nu are rezultate durabile, la fel ca şi instituţiile create sub această conducere. Cu alte cuvinte, autoritatea oficială nedublată de autoritatea morală este sortită eşecului.

Cuvintele „în bine" au deopotrivă sensul de „benefic" şi „durabil". Hitler a avut viziune, disciplină şi pasiune, dar a fost mânat de eul lui. Lipsa conştiinţei a fost condamnarea lui. Viziunea, disciplina şi pasiunea lui Gandhi au fost animate de conştiinţă, el devenind un servitor al cauzei şi al poporului său. Reamintim, el nu a avut nicio autoritate oficială, ci numai una morală, devenind cu toate acestea

părintele şi fondatorul celei de-a doua ţări din lume ca mărime.

Atunci când viziunea, disciplina şi pasiunea sunt conduse de autoritatea oficială lipsită de conştiinţă sau de autoritate morală, ele pot într-adevăr să schimbe lumea, dar nu în bine, ci în rău. În loc să înalţe, ele distrug; în loc să dureze, rezultatele sunt în cele din urmă anulate.

Să zăbovim puţin în continuare asupra fiecăruia dintre aceste patru atribute: viziune, disciplină, pasiune şi conştiinţă.

VIZIUNEA

Viziunea înseamnă a vedea cu ochii minţii o stare viitoare. Viziunea este imaginaţia aplicată. Toate lucrurile sunt create de două ori: mai întâi, este vorba de o creare mentală; în cel de-al doilea rând, este vorba despre o creare fizică. Prima creare, viziunea, constituie începutul procesului de reinventare a unei persoane sau a unei organizaţii. Ea reprezintă dorinţe, vise, speranţe, ţeluri şi planuri. Însă aceste vise sau viziuni nu sunt simple fantezii, ci o realitate care nu a fost încă adusă în sfera fizică, aidoma proiectului unei

case înainte de a fi construită sau a notelor muzicale într-o partitură care aşteaptă să fie interpretată.

Cei mai mulţi dintre noi nu ne cunoaştem sau nu ne întrezărim adevăratul potenţial. William James spunea următoarele cuvinte: „Majoritatea oamenilor trăiesc într-un cerc foarte restrâns al fiinţei lor potenţiale. Toţi avem rezervoare imense de energie şi geniu de la care ne putem alimenta şi pe care nici măcar nu visăm că le-am avea”.

Fiecare dintre noi are o putere şi o capacitate incomensurabilă de a-şi reinventa viaţa. Un exemplu în acest sens este femeia copleşită de durere din relatarea care urmează, în care se poate vedea cum aceasta reuşeşte să-şi creeze o nouă viziune de viaţă:

Aveam patruzeci şi şase de ani când soţul meu, Gordon, a fost diagnosticat cu cancer. Fără nicio ezitare, m-am pensionat înainte de vreme pentru a fi lângă el. Deşi nimeni nu s-a mirat când el a murit optsprezece luni mai târziu, eram înnebunită de durere. Atâtea vise rămăseseră neîmplinite. Aveam patruzeci şi opt de ani şi nu mai aveam niciun motiv să trăiesc.

Întrebarea obsedantă care mă chinuia neîncetat era de ce Dumnezeu l-a luat pe Gordon şi nu pe mine. Simţeam că Gordon avea mult mai mult de dat lumii decât nune. Cu corpul, mintea şi sufletul istovite peste măsură, am simţit motivaţia de a găsi un sens nou în viaţă.

M-am agăfat de ideea că toate lucrurile pe lumea asta sunt create de două ori, mai întâi mental, apoi fizic. A trebuit să mă întreb ce talente aveam. Am dat un test pentru evaluarea aptitudinilor, care m-a ajutat să aflu care sunt cele mai pronunţate talente la mine. Pentru a ajunge la o stare de echilibru în viaţă, m-am concentrat asupra celor patru părţi ale naturii mele. La nivel intelectual, mi-am dat seama că tini plăcea foarte mult să predau; în plan spiritual şi social, mi-am propus să continui să promovez armonia rasială pe care eu şi soţul meu ne străduiserăm să o păstrăm în căsătoria noastră birasială; din punct de vedere emoţional, ştiam că trebuie să ofer iubire. Când mama mea mai trăia, se ducea mereu la spital să legene copiii bolnavi internaţi acolo. Am vrut să fac ceea ce şi ea a făcut, să alin suferinţa şi să iubesc necondiţionat.

Mi-era teamă că n-o să reuşesc, dar mi-am spus în sinea mea că n-ar strica să încerc să fac diferite lucruri, fără să mă cramponez de un domeniu sau altul. Dacă nu mi plăcea să mai predau după primul semestru, nu mă obliga nimeni să rămân Iii învăţământ. Pentru început, am mers la facultate, ca să pot preda apoi la liceu. Facultăţile sunt oricum grele, darămite la vârsta de patruzeci şi opt de ani! Eram aşa de obişnuită să-i dau secretarei mele acte şi tot felul de hârtii să le dactilografieze, că mi-a trebuit un semestru întreg doar să învăţ să-mi scriu eu însămi hârtiile de care aveam nevoie. Toată perioada asta mi-a fost greu să mă scol de la masa de lucru să-mi iau ceva să mănânc – nici nu mai ştiu câte kilograme am slăbit.

Am absolvit facultatea şi am început să predau la un liceu de elevi de culoare din Little Rock, Arkansas. Am fost numită de guvernatorul statului în Comisia Martin Luther King, care se ocupă cu îmbunătăţirea relaţiilor interrasiale. Legăn bebeluşii părinţilor dependenţi de droguri şi pe cei bolnavi de SIDA, care sunt conectaţi la aparate de ventilaţie specială cu

ajutorul cărora pot respira, oricât de puţin ar mai avea de trăit. Ştiu şi văd că le alin suferinţa copilaşilor, şi asta îmi dă un sentiment de linişte şi satisfacţia că pot face ceva util.

Acum îmi place să trăiesc. Pot simţi cum Gordon îmi zâmbeşte. Înainte să moară, mi-a spus de nenumărate ori că voia ca eu să trăiesc o viaţă plină de râsete, amintiri plăcute şi tot ce e mai bun pe lume. Cum aş fi putut să-mi irosesc viaţa, cu o astfel de „directivă" în conştiinţă? Nu cred că aveam cum. Am obligaţia de a-mi trăi viaţa cât mai bine posibil, în numele oamenilor pe care îi iubesc cel mai mult pe lume – fie că sunt încă în viaţă, fie că au murit.

Albert Einstein spunea odinioară: „Imaginaţia este mai importantă decât cunoaşterea". Memoria reprezintă trecutul şi este finită. Viziunea este viitorul şi este infinită. Viziunea este mai mare decât istoria, decât lucrurile concrete adunate peste timp şi cicatricele emoţionale ale trecutului.

Când cineva l-a întrebat pe Einstein ce întrebare i-ar pune el lui Dumnezeu dacă ar putea, el a răspuns: „L-aş întreba cum s-a format Universul. Asta pentru că

tot restul lucrurilor nu sunt altceva decât matematică”. Şi, după ce s-a gândit puţin, s-a răzgândit şi a spus: „Nu, nu asta, altceva. L-aş întreba: «De ce a fost creat Universul?» Şi asta pentru că, dacă aş şti răspunsul la această întrebare, aş şti şi care este sensul vieţii mele”.

Poate că cea mai importantă viziune dintre toate cele imaginabile este descoperirea sentimentului de sine, a sentimentului destinului propriu şi al misiunii şi rolului propriu din viaţă, senzaţia că avem un ţel şi un sens pe acest pământ. Când vă analizaţi propria dvs. viziune, mai întâi încercaţi să răspundeţi la următoarea întrebare: Este această viziune pe aceeaşi lungime de undă cu vocea mea, cu energia mea şi cu talentul unic pe care îl am? îmi dă ea sentimentul că am o „chemare”, o cauză demnă de devotamentul meu? Aflarea unor astfel de răspunsuri impune reflecţii personale profunde, o meditaţie adâncă asupra unor chestiuni esenţiale şi spirit vizionar.

Sir Laurens van der Post, autor, producător de filme şi narator celebru în întreaga lume, spunea: „Fără viziune, suferim cu toţii de o insuficienţă a

datelor. Privim viaţa ca miopii, respectiv prin propriile noastre lentile, prin propria noastră lume. Viziunea ne permite să ne transcendem autobiografia şi dă posibilitatea trecutului nostru să se ridice deasupra memoriei noastre. Acest lucru este extrem de practic în relaţiile interumane şi creează o generozitate a spiritului fată de cei din jurul nostru”.

Când discutăm despre viziune, este important să luăm în consideraţie nu numai viziunea a ceea ce este posibil „în lumea exterioară”, ci şi viziunea a ceea ce vedem în alţi oameni, a potenţialului lor nevăzut. Viziunea înseamnă mai mult decât a duce lucrurile la bun sfârşit, a îndeplini o sarcină oarecare sau a obţine ceva; ea înseamnă a descoperi şi a aprofunda opiniile pe care ni le formăm în legătură cu cei din jur, dar şi a-i ajuta pe aceştia să se afirme, a crede în ei şi a-i ajuta să-şi descopere şi să-şi utilizeze potenţialul lor interior – practic, a-i ajuta să-şi găsească propria voce.

În multe culturi europene, oamenii se salută punându-şi braţele pe piept într-un V inversat şi făcând o reverenţă. Gestul lor spune: „Salut măreţia din tine”, sau „Salut divinitatea din tine”. Eu personal

cunosc o persoană care, atunci când face cunoştinţă cu cineva, spune în sinea ei, dar uneori şi destul de tare ca să fie auzită, următoarele cuvinte: „Te iubesc. Cum te numeşti?” A-i vedea pe oameni prin lentilele potenţialului lor şi ale celor mai bune trăsături care îi caracterizează, mai degrabă decât prin lentilele comportamentului lor curent sau ale slăbiciunilor lor, generează o energie pozitivă, echivalând cu o mână întinsă cuiva sau o îmbrăţişare plină de afecţiune. Această atitudine afirmativă este în acelaşi timp unul din elementele esenţiale pentru reconcilierea cu persoanele cu care am rupt relaţiile, fiind totodată unul din elementele-cheie pentru succesul în educaţia copiilor.

Este extrem de benefic să facem o distincţie între o persoană şi comportamentul său pentru că, procedând astfel, afirmăm demnitatea sa

Ridică-mă şi am să te ridic şi ne vom înălţa împreună. Proverb al Quaker-ilor fundamentală şi necondiţionată. Când percepem şi recunoaştem potenţialul semenilor noştri, este ca şi cum am ridica în faţa lor o oglindă care reflectă tot ce este mai bun

în ei. Această viziune afirmativă nu numai că îi eliberează şi îi stimulează să devină cât mai buni, ci ne scuteşte şi pe noi de reacţiile faţă de comportamentul inadecvat. Când oamenii se comportă cu mult sub potenţialul lor, atitudinea noastră afirmativă şi cuvintele de încurajare par să spună: „Nu-ţi stă bine să faci asta”.

Cu mulţi ani în urmă, când făceam o călătorie peste hotare, îmi amintesc că am făcut cunoştinţă cu un tânăr care avea în jur de optsprezece ani. Tinereţea îi fusese marcată de numeroase dificultăţi serioase, inclusiv consumul de stupefiante şi de alcool. Cu toate că în perioada respectivă nu mai era dependent şi ajunsese la o stare de echilibru, după ce am discutat ceva timp cu el mi-am dat seama că încă mai căuta un sens în viaţă şi era ros de îndoieli privind propria persoană. În acelaşi timp, mi-am dat seama că era un tânăr special, plin de măreţie şi cu un potenţial impresionant. I se putea citi pe faţă şi în modul în care vorbea. Înainte să ne despărţim, l-am privit drept în ochi şi i-am spus că, după părerea mea, el va deveni o persoană foarte influentă pe plan internaţional pe

întreaga durată a vieţii lui, de asemenea că era înzestrat cu un potenţial şi calităţi ieşite din comun.

Aproape douăzeci de ani mai târziu, el a devenit unul din cei mai promiţători şi mai capabili oameni pe care i-am cunoscut vreodată. Are o familie minunată şi este un profesionist desăvârşit. Un prieten comun i-a făcut recent o vizită şi, în timp ce conversau, tânărul în cauză i-a relatat la un moment dat întâlnirea pe care pomeneam mai devreme că am avut-o cu el. Referindu-se la aceasta, el a spus: „Nici nu vă închipuiţi cât de puternic a fost impactul acelei ore asupra vieţii mele. Mi s-a spus că eram un om cu un potenţial care depăşea cu mult orice închipuire a mea. Ceea ce mi-a spus atunci mi-a rămas întipărit în minte încă din clipa când nu-a spus-o. A fost cel mai important lucru pe care l-am auzit în viaţa mea”.

Cultivarea deprinderii de a exprima păreri pozitive despre oameni, de comunicare frecventă şi sinceră a încrederii dvs. în ei – îndeosebi în adolescenţii care trec prin a doua criză de identitate din viaţă – are o importanţă supremă. Ea reprezintă o investiţie modestă, cu rezultate incalculabile şi

incredibile. Încă o dată, trebuie să ne reamintim efectul incredibil pe care această deprindere îl are şi asupra noastră, atunci când cineva ne comunică faptul că are încredere în noi (în potenţialul nostru) când nouă înşine ne lipseşte această încredere (din cauza trecutului nostru).

DISCIPLINA

Disciplina este la fel de importantă precum viziunea, deşi se află pe poziţia a doua în această enumerare. Disciplina este a doua creaţie. Ea reprezintă executarea propriu-zisă, transformarea în realitate, sacrificiul pe care îl presupune tot ceea ce este necesar pentru a realiza viziunea respectivă. Disciplina este întruchiparea voinţei. Peter Drucker observa odată că prima datorie a unui manager este definirea realităţii. Disciplina defineşte realitatea şi o

Când prospeţimea dimineţii este înlocuită de moleşeala după-amiezii, când muşchii picioarelor tremură din cauza efortului, urcarea pare fără sfârşit şi, brusc, realizezi că nimic nu iese precum vrei tu – acestea sunt momentele în care nu trebuie să eziţi nicio clipă.6 DAG HAMMARSKJdLD

acceptă; ea este disponibilitatea de autoscufundare completă în realitate, şi nu negarea acesteia. Ea recunoaşte natura frustă şi uneori brutală a lucrurilor, aşa cum este ea în realitate.

Abilitatea de a conduce este capacitatea de a transforma viziunea în realitate. WARREN BENNIS

În lipsa viziunii şi a sentimentului de speranţă, acceptarea realităţii poate fi un exerciţiu deprimant sau descurajant. Fericirea este uneori definită ca fiind abilitatea de a considera mai important ceea ce vei dori în viitor faţă de ceea ce doreşti în prezent. Acest sacrificiu personal, procesul de subordonare a plăcerii de azi în favoarea binelui pe termen lung, care este mult mai semnificativ, este însăşi chintesenţa noţiunii de disciplină.

Majoritatea oamenilor pun semnul egalităţii între disciplină şi absenţa libertăţii. „Cuvintele de genul «ar trebui să…» ucid spontaneitatea”. „Ce libertate poate exista în «trebuie să…»?” „Vreau să fac ceea ce vreau să fac şi nimic altceva. Asta înseamnă libertate, nu datoria”.

De fapt şi de drept, chiar contrariul ultimei

afirmaţii este adevărul gol-goluţ. Doar oamenii disciplinaţi sunt într-adevăr liberi. Persoanele indisciplinate sunt sclavii feluritelor dispoziţii, pofte şi pasiuni.

Puteţi cânta la pian? Eu unul nu pot. Nu am libertatea de a cânta la pian. Nu am reuşit niciodată să mă disciplinez într-atât încât să pot cânta la pian. Când eram copil, am preferat să cânt împreună cu prietenii mei, în loc să exersez în mod constant, aşa cum şi-ar fi dorit părinţii mei şi profesorul de pian. Cred că niciodată nu mi-am imaginat că pot deveni pianist. Nu am avut niciodată sentimentul a ceea ce aceasta ar fi putut însemna – acea libertate de a crea o muzică minunată care ar fi putut deveni importantă atât pentru mine, cât şi pentru alţii, pe tot parcursul vieţii mele.

Dar libertatea de a ierta şi de a cere iertare? Sau libertatea de a iubi necondiţionat, de a fi un far care răspândeşte lumină, şi nu un judecător – un model, nu un critic? Gândiţi-vă la disciplina pe care o implică astfel de ipostaze. Disciplina este dată de acceptarea rolului de „discipol” al unei persoane sau cauze.

Marele savant din domeniul educaţiei, Horace Mann, spunea odinioară: „În zadar discută despre fericire aceia care nu renunţă la niciun imbold în favoarea unui principiu. Acela care nu a sacrificat niciodată un bine prezent pentru un bine viitor, sau binele personal în numele binelui general, nu poate vorbi despre fericire decât cum vorbesc orbii despre culori”.

Îmi amintesc chinurile interioare pe care le-am simţit ca profesor universitar Iii vârstă de cincizeci de ani când m-am hotărât să renunţ la siguranţa călduţă şi confortul vieţii la catedră în favoarea începerii propriei mele afaceri. Dacă nu aş fi avut viziunea binelui mai mare pe care îl voi putea face lucrând pe cont propriu ” nu la catedră, nu aş fi avut niciodată disciplina necesară pentru a face acest incrificiu şi a începe parcurgerea proceselor de auto-negare odată cu stabilirea linei afaceri pe cont propriu, de scoatere a celei de-a doua ipoteci şi de acumulare n unor datorii foarte mari şi împovărătoare. Am inventat chiar şi un motto cu care ne persiflam singuri: „Fericirea este egală cu suma care îţi intră în

buzunare”, şi nu-i tremurat, ani şi ani de zile, la fiecare factură pe care a trebuit să o plătim. Nu am fi putut rezista în această perioadă grea dacă nu am fi avut viziunea a ceea ce era posibil şi disciplina de a face ceea ce ne-am propus.

Cred din tot sufletul că disciplina este o trăsătură care îi caracterizează pe toţi oamenii de succes. Sunt un admirator al activităţii directorului de asigurări Albert E.N. Gray, care şi-a petrecut întreaga viaţă încercând să descopere numitorul comun al succesului. În cele din urmă, el a ajuns la descoperirea simplă, dar prt >fundă, că în pofida faptului că munca asiduă, norocul şi capacitatea de a stabili uşor şi de a întreţine relaţii interumane sunt foarte importante în viaţă, persoana ţie succes şi-a „format deprinderea de a face lucruri pe care rataţilor nu le place mă le facă”. Este adevărat, nici oamenilor de succes nu le place neapărat sau întotdeauna să aibă de-a face cu lucruri extrem de dificile, însă reticenţa lor trece la plan secund, fiind subordonată voinţei de a-şi atinge ţelul.

Oamenii cărora le lipseşte disciplina şi care sunt

incapabili să-şi stabilească priorităţi şi să facă sacrificii nu au seriozitatea de a face o distincţie clară între muncă şi joacă. Dintr-un anumit punct de vedere, fiecare zi de muncă se «seamănă cu un bal mascat care nu se mai sfârşeşte. Cât e ziua de lungă, ei creează ecrane de fum, concep e-mailuri în care descriu cu detalii la ce lucrează, trimit SMS-uri prin care transmit în ce stadiu se află proiectele în derulare, participă la şedinţe interminabile în care li se spune cum şi ce să lucreze. De regulă, oamenii care îşi petrec timpul găsind scuze pentru orice neîmplinire sunt aceia cărora le lipsesc concentrarea şi disciplina. Dezavantajele şi neîmplinirile conjuncturale sunt inevitabile; autocompătimirea este o alegere. Motive există întotdeauna, dar scuze – niciodată.

PASIUNEA

Pasiunea vine din inimă şi se manifestă sub forma optimismului, a entuziasmului viu, a implicării emoţionale şi a hotărârii. Ea descătuşează un elan neobosit. Entuziasmul este adânc înrădăcinat în puterea de a alege, nu în contextul conjunctural. Oamenii entuziaşti cred că cel mai bun mod de a

prezice viitorul este acela de a-l crea. De fapt, entuziasmul capătă statutul de imperativ moral, care îl face pe om să devină o parte a soluţiei, nu o parte a problemei pe care o reprezintă sentimentele de neajutorare şi lipsă de speranţă.

Arisotel spunea pe vremuri: „Vocaţia omului se află acolo unde se întâlnesc talentele şi nevoile lumii”. Parafrazând, am putea adăuga: „Acolo se află şi pasiunea ta, vocea ta” – ceea ce este izvorul energiei tale şi îţi dă elanul în activitate. Această vocaţie este combustibilul care alimentează viziunea şi disciplina. Ea te face să nu renunţi, atunci când totul în jurul tău pare a-ţi spune că ai eşuat. Când cineva a fost întrebat de doctorul său câte ore pe săptămână muncea, el a răspuns: „Nu ştiu. Câte ore pe săptămână respiră un om?” Atunci când viaţa, munca, joaca şi dragostea se învârtesc în jurul aceluiaşi lucru, nu poate fi vorba decât de pasiune!

Secretul creării pasiunii în viaţa dvs. este identificarea talentelor unice cu care sunteţi înzestrat, a rolului special şi a menirii pe care le aveţi în această lume. Înainte de a hotărî în ce domeniu vreţi să

lucraţi, este absolut esenţial ca dvs. să cunoaşteţi răspunsul.[4] Concepţia filosofică a grecilor din Antichitate: „Cunoaşte-te pe tine însuţi, controlează-te, slujeşte-ţi aproapele” reprezintă o expresie excepţională a secvenţialităţii şi a înţelepciunii. Talentul, misiunea sau rolul omului în viaţă este, de

4 Pentru un material si un audio mp3 electronic gratuit de prezentare pe tema principiilor esențiale pentru alegerea carierei si subiecte precum: „Cum poți obține absolut orice slujbă pe care tl-o dorești," accesați adresa.

încă de la începutul acestei cărți, am vorbit mult despre importanța extraordinară a conștiinței. Există nenumărate dovezi care atestă faptul că nceastă conștiință, acest sens moral sau lumină interioară, este un fenomen universal. Natura spirituală sau morală a oamenilor este și ea independentă fată de religie sau față de orice abordare religioasă, culturală, etnică, națională sau rasială. Cu toate acestea, toate tradițiile religioase trainice și majore ale lumii sunt unite în sensul că au o serie de principii sau valori fundamentale.

Immanuel Kant spunea: „Sunt mereu uimit de două lucruri: de cerul înstelat deasupra noastră și de legea morală din noi.“ Conștiința reprezintă legea morală din om. Ea este suprapunerea legii morale cu comportamentul uman. Multi oameni sunt de părere, și eu mă număr printre aceștia, că ea este vocea lui Dumnezeu către fiii săi. Poate că alții nu împărtășesc această părere, deși recunosc că oamenii au un simț înnăscut al echității și al justiției, un simț înnăscut al binelui și al răului, pentru ceea ce este politicos și ceea ce este nepoliticos, pentru ceea ce slujește și ceea ce dăunează, pentru ceea ce Înfrumusețează și ceea ce distruge, pentru ceea ce este adevărat și ceea ce este fals. Este drept, cultura traduce acest simț moral fundamental în diferite tipuri de practici sau cuvinte, dar această traducere nu neagă simțul de bază al binelui șl al răului.
Lucrând de-a lungul timpului în numeroase țări cu religii și culturi diferite, am avut de multe ori revelația acestei conștiințe universale. Am ajuns la concluzia că Într-adevăr există un set de valori, un simt ol echității, al onestității, al respectului

regulă, mai degrabă găsit decât inventat. Sir Laurens van der Post, autor, producător de filme şi povestitor celebru în toată lumea, afirma următoarele:

Pentru a privi în noi înşine, este nevoie să privim în interiorul nostru, în acest container care este sufletul nostru; priveşte-l şi ascultă-l. Până când nu vei reuşi să asculţi acel lucru care visează în fiinţa ta, cu alte cuvinte – până când nu vei reuşi să răspunzi la ciocănitul în uşă din întuneric, nu vei putea să înalţi momentul acesta din timp în care ne găsim prizonieri înapoi la nivelul în care are loc marele act al creaţiei.

Persoanele care aduc cele mai importante servicii umanităţii sunt acelea care, în ciuda faptului că le este teamă când aud ciocănitul în uşă, totuşi o deschid. Curajul este esenţa pasiunii şi este, aşa cum declara Harold B. Lee la un moment dat: „calitatea oricărei virtuţi ajunsă la punctul culminant de manifestare”. 8

O prejudecată larg răspândită a lumii contemporane este ideea că abilitatea unei persoane constituie totodată un talent. Şi totuşi, nu se poate pune semnul egalităţii între abilităţi şi talente. Pe de

altă parte, talentele impun prezenţa abilităţilor. Oamenii pot avea abilităţi sau cunoştinţe în domenii sau zone în care nu sunt talentaţi. În cazul în care cineva are o slujbă în care îşi foloseşte abilităţile, dar nu şi talentele, organizaţia sau compania respectivă nu va reuşi niciodată să valorifice pasiunea sau vocea sa. Această persoană se va descurca până la urmă, dar această „jumătate de măsură” va scoate şi mai mult în evidenţă că are nevoie să fie supravegheată constant şi motivată suplimentar.

Dacă puteţi angaja oameni la care pasiunea se intersectează cu sarcinile de net viciu, aceştia nu vor avea deloc nevoie să fie supravegheaţi. Ei se vor conduce Ringuri mult mai bine decât oricine altcineva. Focul lor vine din interior, nu din PXlerior. Motivaţia lor este internă, nu externă. Gândiţi-vă puţin la momentele când aţi pus atâta suflet într-un proiect sau în orice gen de activitate care vi s-a părut atât de importantă, încât nu mai puteaţi fi atent la nimic altceva. Aţi avut nevoie să fiţi condus sau supravegheat? Bineînţeles că nu; însuşi gândul că cineva ar fi apărut să vă spună când şi cum să faceţi

lucrul respectiv vi s-ar fi părut o insultă.

(And VEI GĂSI o slujbă în care te implici cu totul şi care uneşte o nevoie, talentul l pasiunea ta, atunci puterea ta va fi descătuşată.

CONŞTIINŢA

Truda de a ţine aprinsă... acea mică scânteie de foc divin, conştiinţa.9 GEORGE WASHINGTON

şi al slujirii care transcende sfera culturii – ceva care este veşnic, transcende epocile şi este în acelaşi timp evident. Să mai spunem încă o dată, este la fel de evident ca faptul că pentru a avea încredere în cineva, se impune ca acel cineva să fie demn de încredere.

Conştiinţa şi Eul

Conştiinţa este vocea calmă şi constantă din sinea omului. Această voce este slabă şi degajă linişte. Eul este tiranic, despotic şi dictatorial.

Eul se concentrează asupra supravieţuirii individului, asupra plăcerii şi prosperităţii personale până în punctul în care face abstracţie de cei din jur şi se caracterizează printr-o ambiţie egoistă. El percepe relaţiile interumane în termeni de „ameninţare” sau „lipsă a ameninţării”, aidoma copiilor mici, care

categorisesc oamenii foarte simplu: „E bun” sau „E rău”. Spre deosebire de *eu*, conştiinţa democratizează, dar şi ridică eul la rangul mai înalt de grup, de întreg, de comunitate sau de bine general. Pentru conştiinţă, viaţa înseamnă munca în folosul celor din jur şi contribuţia la binele general, siguranţa şi împlinirea semenilor.

Eul acţionează confruntându-se cu crize reale, dar este lipsit de discernământul necesar pentru a decide cât de serioasă este o criză sau o ameninţare. Conştiinţa este plină de discernământ şi percepe gradul de ameninţare. Ea are un repertoriu vast de răspunsuri posibile. Are răbdarea şi înţelepciunea de a decide ce trebuie făcut şi când. Conştiinţa percepe viaţa ca pe un continuum şi are o adaptabilitate complexă.

Eul nu poate dormi. El este un conducător prost, lipseşte individul de putere şi îi reduce capacitatea. Domeniul în care el excelează este controlul. Constantele conştiinţei sunt venerarea profundă a oamenilor şi conştientizarea potenţialului de autocontrol al oamenilor. Conştiinţa este o sursă de

putere. Ea reflectă demnitatea şi valoarea tuturor oamenilor şi evidenţiază puterea şi libertatea acestora de a alege. Ca o consecinţă, apare autocontrolul natural, care nu este impus nici de o autoritate anume, nici din exterior.

Eul este ameninţat de feedbackul negativ şi pedepseşte mesagerul, interpretând toate informaţiile din punctul de vedere al autoconservării. El cenzurează în mod constant informaţiile primite şi neagă o bună parte a realităţii. Conştiinţa preţuieşte feedbackul şi încearcă să discearnă în ce măsură acesta este adevărat. Ea nu se teme de informaţii şi poate interpreta cu precizie tot ceea ce ne înconjoară. Nu are nevoie să cenzureze informaţiile şi acceptă conştientizarea realităţii din toate unghiurile.

Eul este miop şi interpretează toată viaţa doar prin prisma propriei „agende de lucru”. Conştiinţa este un inspector ecologico-social care ascultă şi analizează cu maximă atenţie întregul sistem şi mediu înconjurător. Ea umple corpul uman de lumină, fiind capabilă să democratizeze eul pentru ca acesta să reflecte cu mai multă exactitate lumea în ansamblul

ei.

Date Analitice Suplimentare privind Conştiinţa

Conştiinţa înseamnă sacrificiu – trecerea eului personal sau a eului unei alte persoane în plan secundar faţă de un ţel, o cauză sau un principiu mai înalt. Trebuie să subliniem încă o dată că sacrificiul înseamnă de fapt renunţarea la ceva bun în numele a ceva şi mai bun. Aceasta în pofida faptului că, în mintea persoanei care se sacrifică, practic nici nu există ideea de sacrificiu – acesta apare ca atare doar observatorului.

Sacrificiul poate cunoaşte numeroase forme, deoarece el se produce în toate cele patru dimensiuni ale vieţii noastre: sacrificiile fizice şi economice (corpul); cultivarea unei minţi deschise, pline de curiozitate şi debarasarea de prejudecăţi (mintea); adoptarea unei atitudini de respect profund şi dragoste pentru semeni (Inima); trecerea în plan secund a voinţei proprii faţă de o voinţă mai înaltă, în numele binelui general (spiritul).

O filosofie nouă, un nou mod de viaţă nu sunt date omului pe gratis. Pentru ele trebuie plătit un preţ

mare, ele neputând fi obţinute decât cu multă răbdare şi eforturi imense.

FEODOR DOSTOIEVSKI

Conştiinţa ne învaţă că scopurile şi mijloacele sunt inseparabile, că scopurile preexistă practic în mijloace. Immanuel Kant susţinea că mijloacele utilizate pentru a atinge scopurile sunt la fel de importante ca şi scopurile respective. Machiavelli susţinea în schimb contrariul, şi anume faptul că scopul scuză mijloacele.

Să medităm puţin asupra celor şapte lucruri care, conform învăţămintelor lui Gandhi, distrug omul. Dacă le veţi studia pe îndelete şi foarte atent, veţi sesiza numaidecât modul în care fiecare dintre aceste idei reprezintă un *scop* care este atins prin intermediul unui *mod* neprincipial sau nedemn:

Bogăţie fără muncă

Plăcere fără conştiinţă

Cunoştinţe fără caracter

Comerţ fără moralitate

Ştiinţă fără umanism

Venerare fără sacrificiu

Politică fără principii

Nu-i aşa că este interesant modul în care fiecare dintre aceste scopuri admirabile poate fi atins pe căi greşite? Dar dacă ne îndeplinim un scop admirabil prin mijloace greşite, în cele din urmă scopul se transformă în pulbere tub ochii noştri.

În afacerile pe care le derulaţi, îi cunoaşteţi pe cei care sunt cinstiţi cu dvs. Şi care îşi respectă promisiunile şi angajamentele. îi ştiţi, de asemenea, şi pe cei care sunt duplicitari, înşelători şi necinstiţi. Chiar şi în cazul în care ajungeţi să semnaţi un contract legal cu cei care sunt necinstiţi, aţi putea spune cu mâna pe inimă că ei vor respecta termenii contractuali şi se vor ţine de cuvânt?

Oamenii sunt adesea iraţionali, ilogici şi egoişti; *oricum, iartă-i*.

Dacă eşti politicos, oamenii te pot acuza că eşti aşa pentru că ai motive egoiste; *oricum, fii politicos*.

Dacă ai succes în viaţă, vei strânge în jurul tău câţiva prieteni interesaţi şi câţiva prieteni adevăraţi; *oricum, fă tot ce poţi să ai succes în viaţă. Dacă eşti cinstit şi sincer, s-ar putea ca oamenii să te înşele*;

oricum, fii cinstit şi sincer.

Ce construieşti după ani şi ani de trudă, cineva îţi poate distruge într-o clipă; oricum, construieşte.

Dacă găseşti seninătatea şi fericirea, poţi stârni gelozia celor din jur; oricum, fii fericit.

Binele pe care îl faci astăzi, oamenii îl uită adesea imediat; oricum, fă numai fapte bune.

Oricum, dă lumii ce ai mai bun în tine.

Pentru că, vezi tu, până la urmă, totul e între tine şi Dumnezeu; oricum, niciodată nu a fost între tine şi ei.

MAICA TEREZA

Conştiinţa este aceea care ne transmite în mod constant valoarea atât a scopurilor, cât şi a mijloacelor, precum şi faptul că cele două sunt inseparabile. Eul însă ne spune că scopul scuză mijloacele, inconştient de faptul că un scop nobil nu poate fi niciodată atins cu mijloace ignobile. Uneori ni s-ar putea părea că nu putem respinge aprioric argumentaţia ideii că atingerea scopului scuză orice mijloace, însă există consecinţe imprevizibile care, deşi la început nu sunt mai mult decât simple premise,

ulterior capătă o gravitate care duce la denaturarea consecinţelor şi la zădărnicirea acţiunii. De pildă, puteţi ţipa la copiii dvs. să-şi cureţe camera şi, dacă scopul dvs. este curăţenia camerei lor, veţi reuşi să îl atingeţi. Dar vă asigur: nu numai că mijloacele folosite vor afecta negativ relaţiile cu copiii, dar dacă plecaţi din oraş pentru câteva zile, camera nu va mai fi curată în perioada absenţei dvs.

Realizarea celor mai nobile scopuri prin cele mai nobile mijloace înseamnă înţelepciune.10 FRANCES HUTCHESON

Conştiinţa modifică în mod profund viziunea, disciplina şi pasiunea, Introducându-ne în lumea relaţiilor interumane. Ea ne conduce dintr-o stare de Independenţă într-o stare de interdependenţă. Când se realizează acest lucru, totul se schimbă. Vă daţi seama că viziunea şi valorile trebuie împărtăşite înainte în oamenii să fie dispuşi să accepte disciplina instituţionalizată a structurilor şi a «Istemelor care întruchipează aceste valori comune. O astfel de viziune împărtăşită creează disciplină şi ordine fără a le impune aprioric. Conştiinţa dăndeseori răspunsul la

întrebarea *de ce*, viziunea identifică ce încercaţi să realizaţi, disciplina ilustrează *cum* realizaţi lucrul respectiv, iar pasiunea reprezintă Intensitatea sentimentelor care stau în spatele cuvintelor de ce, ce şi cum.

CONŞTIINŢA TRANSFORMĂ pasiunea în compasiune. Ea creează premisele unor sentimente sincere de grijă pentru semenii noştri, o combinaţie de simpatie şi empatie, în numele cărora durerea aproapelui este simţită şi alinată. Compasiunea este expresia interdependenţă a pasiunii. Autoarea JoAnn C. Jones, membră a colectivului de redacţie de la *Guideposts*, ne-a relatat o experienţă în decursul căreia profesorul ei universitar a învăţat-o să trăiască şi să înveţe sub îndrumarea conştiinţei:

În timpul celei de-a doua luni a perioadei în care am studiat la şcoala de asistentă medicală, unul dintre profesorii noştri ne-a dat un test de perspicacitate. Eu eram o studentă conştiincioasă şi mi s-a părut că toate întrebările din testul respectiv erau foarte simple, toate în afară de ultima: *care este prenumele femeii care curăţă în şcoală*?

La început, mi-am zis că sigur era vorba de o glumă. O văzusem pe femeia respectivă de multe ori. Era înaltă, brunetă şi avea în jur de cincizeci de ani, dar de aude să ştiu care era prenumele ei? Mi-am predat foaia cu întrebările, lăsând ultima întrebare fără răspuns.

Înainte de terminarea orei respective, unul din colegii mei a întrebat dacă ultima întrebare avea să fie luată în consideraţie la nota finală a testului. „Bineînţeles", a răspuns profesorul. „În cariera dvs. veţi face cunoştinţă cu foarte mulţi oameni. Toţi oamenii aceştia sunt importanţi. Merită cu toţii atenţia şi grija dvs., chiar dacă asta înseamnă doar să le zâmbiţi şi să îi salutaţi".

Nu am uitat niciodată acea lecţie. Mai mult decât atât, am aflat şi că numele femeii era Dorothy „N

Când oamenii adoptă un mod de viaţă guvernat de conştiinţă, aceasta este o sursă de linişte mentală şi de integritate. Scriitorul de origine germană William J.H. Iloetcker, pastor prezbiterian şi în acelaşi timp orator şi instructor în domeniul formării profesionale, spunea la începutul secolului XX:

„Pentru a-ţi păstra respectul de sine, este mai bine să îl nemulţumeşti pe oameni făcând ceea ce ştii că este bine, decât să le faci pe plac făcând ceea ce ştii că nu este bine”. Acest respect de sine şi această integritate, la rândul lor, le conferă celor care le posedă capacitatea de a fi deopotrivă politicoşi şi curajoşi cu cei din jur; *politicoşi*, în sensul că aceste persoane manifestă un respect profund faţă de semeni, faţă de opiniile, sentimentele, experienţa şi convingerile lor; *curajoşi*, în sensul că ei îşi exprimă convingerile personale fără a se simţi ameninţaţi. Interjocul dintre opiniile diferite pot produce acele alternative terţe care sunt mai bune decât îşi imagina oricare dintre cei de faţă. Aceasta este de altfel adevărata sinergie, când întregul înseamnă mai mult decât suma părţilor componente.

Oamenii a căror viaţă nu este guvernată de conştiinţă nu vor putea cunoaşte această integritate internă şi pace a sufletului. Ei îşi vor simţi mereu eul încercând să le controleze relaţiile cu persoanele din jur. Cu toate că nu este exclus ca, din când în când, ei să mimeze sau să pretindă că sunt politicoşi ori

empatici, ei vor folosi în acest scop forme subtile de manipulare şi vor ajunge chiar să apeleze la un comportament amabil, nefiind însă capabili să-şi disimuleze integral atitudinea dictatorială.

Victoria integrităţii este o victorie savurată în singurătate şi reprezintă temelia pe care se clădesc victoriile publice răsunătoare pe care le aduc stabilirea unei viziuni comune, disciplina şi pasiunea. Activitatea de conducător dobândeşte o certă calitate interdependenţă, nemaifiind un interjoc între şefi puternici, independenţi, dominaţi de un *eu* autarhic, pe de o parte, şi subalterni supuşi şi dependenţi.

FILM: *Stone* în Uganda există un bărbat care ilustrează cât se poate de bine puterea de a permite conştiinţei să ne ghideze viziunea, disciplina şi pasiunea. Numele lui este Stone şi, în tinereţe, el a fost un mare jucător de fotbal. Visul fiecărui copil din Uganda este să devină suficient de bun pentru ca un club din Europa să solicite transferul lui. Ajuns doar la un pas de scopul pe care şi-l dorise atât de mult toată viaţa, sumele imense de bani oferite de vreun faimos club european l-au ocolit însă pe Stone pentru că într-

o zi, în timpul unui meci din campionatul intern, un alt jucător l-a lovit la genunchi atât de tare încât l-a „scos pe tuşă”. Din acel moment, cariera lui profesionistă s-a încheiat.

Stone ar fi putut deveni invidios sau răzbunător în urma acestui incident. Avea toate justificările să se mulţumească într-o stare de veşnică autocompătimire sau să trăiască din gloria pe care deja o câştigase pe terenul de fotbal, dar nu a făcut-o. El a ales un alt răspuns. Şi-a folosit imaginaţia (viziunea) şi conştiinţa pentru a-i inspira şi influenţa pe tinerii copii şi tinerii „problemă” din Uganda care s-ar fi pierdut în viaţă, lipsiţi de calităţile pe care le cerea piaţa forţei de muncă, de sprijinul unui model şi de speranţă.

Aş dori să vă invit să-l vedeţi pe Stone în acţiune. Aş vrea să-i cunoaşteţi spiritul şi să-i simţiţi inima şi viziunea. Puteţi vedea povestea lui Stone într-un film scurt, de mare forţă şi laureat cu numeroase premii, care este inclus în DVD-ul care însoţeşte această carte?? Sunt convins că filmul va fi o delectare pentru dvs.

În timp ce urmăriţi această peliculă, veţi observa

modul în care Stone şi-a depăşit aşa-zisul bagaj cultural şi a ales să-şi utilizeze calităţile cu care s-a născut, respectiv primele şi cele mai importante „cadouri” pe care le-a primit în viaţă. Veţi observa felul în care a plătit preţul sacrificiului şi al disciplinei. Veţi observa, de asemenea, modul în care, cu o pasiune nestăvilită, el a întins mâna tinerilor din tara lui pentru a-i ajuta şi pe ei să poată să-şi conducă viaţa prin conştiinţă, Insuflându-le acestora dorinţa de a deveni mai întâi jucători buni de fotbal, apoi Independenţi din punct de vedere economic şi, în cele din urmă, dar nu în ultimul rând, adulţi şi părinţi responsabili şi, totodată, cetăţeni respectabili. Veţi observa cum aceştia devin tot mai independenţi faţă de Stone, fiind ei înşişi conduşi de principiile (conştiinţa) unui spirit autodidact, ale muncii asidue şi ale respectabilităţii sociale. Veţi observa, în final, felul în care Stone le-a comunicat acestor tineri valoarea şi potenţialul de care dispun într-un mod atât de clar, încât la stimulat să obţină performanţe la care nici nu s-ar fi gândit înainte.

Poate nu vi s-ar părea lipsit de interes să aflaţi că

un vechi prieten de-al meu I a vizitat pe Stone în Uganda la mulţi ani după realizarea acestui film. El mi-a povestit despre Stone următoarele: „Am fost foarte impresionat de *starea de echilibru* pe care o degajau corpul, mintea, inima şi spiritul lui. Este foarte activ din punct de vedere fizic şi îi învaţă pe băieţii aceia fotbal fără să obosească – şase echipe diferite în fiecare zi! Are o minte alertă – caută mereu căi noi de a-şi îndeplini telul, acela de ghidare a tinerilor spre noi orizonturi. E creştin, dar locuieşte într-un cartier în care majoritatea locuitorilor sunt musulmani, şi casa în care stă are tot un proprietar musulman. Ceea ce face el zilnic aduce pace şi armonie în cartier. Din punct de vedere social, se ataşează de fiecare copil, părinte, în general de fiecare om cu care face cunoştinţă. Caracterul şi Integritatea lui impecabile m-au emoţionat cu mult mai mult chiar decât Imaginile propriu-zise din film”.

PRIMA PARTE: GĂSEŞTE-ŢI VOCEA – SUMAR ŞI O ULTIMĂ PROVOCARE

Întrucât ne apropiem de finalul acestei prime părţi, referitoare la ceea ce am denumit „Găseşte-ţi

vocea”, să ne întoarcem puţin şi să ne reamintim scopurile demersului nostru.

Cunoaştem cu toţii că există un decalaj şi o diferenţă dureroasă între a poseda un potenţial mare şi a trăi într-adevăr o viaţă măreaţă şi semnificativă – între a fi conştient de existenţa problemelor şi a dificultăţilor extrem de serioase de la nerviciu şi a dobândi puterea internă şi autoritatea morală necesare pentru a depăşi aceste probleme şi a deveni o forţă importantă în rezolvarea lor.

Vă recomand încă o dată acest mod simplu de a gândi despre viaţă: o persoană integrală (corp, minte, inimă şi spirit), cu patru nevoi fundamentale (a trăi, a învăţa, a iubi şi a lăsa o moştenire), patru tipuri de inteligenţă sau capacitate (fizică, mentală, emoţională şi spirituală) şi cele mai înalte forme de manifestare ale acestora (disciplină, viziune, pasiune, conştiinţă), toate acestea reprezentând cele patru dimensiuni ale vocii (nevoie, talent, pasiune şi conştiinţă).

COR P	A *trăi*	*Inteli genţă fizică* (PQ)	*Disci plină*	*Nevo ie* („Vezi ” satisfacere a nevoilor)
MIN TE	*A învăţa*	*Inteli genţă mentală* (IQ)	*Viziu ne*	*Talen t* (Conc entrare disciplinat ă)
INI MĂ	*A iubi*	*Inteli genţă emoţional ă* (EQ)	*Pasiu ne*	*Pasiu ne* (Elan ul de a aciiona)
SPIR IT	*A lăsa o moştenire*	*Inteli genţă spirituală*	*Conşt iinţă*	*Conş tiinţă* (Fă

		(SQ)		ceea ce este bine să faci)

Tabel 1

Deoarece respectăm, dezvoltăm, integrăm şi echilibrăm aceste tipuri de inteligenţă şi cele mai înalte forme de manifestare a lor, sinergia dintre ele aprinde *focul din interiorul nostru* şi noi ne identificăm vocea. Este poate interesant de ştiut că am introdus pentru prima dată ideea şi limbajul utilizat în „The Fire Within*" (Focul din interior – n.trad.) în cartea *First Things First* (Să începem cu esenţialul – n.trad.), la scrierea căreia am colaborat cu Roger şi Rebecca Merrill. Peste câţiva ani, Comitetul de Organizare a Jocurilor Olimpice de lamă de la Salt Lake din anul 2002 m-a contactat şi mi-a solicitat să îi dau permisiunea de a folosi tema „Light the Fire Within** ca temă centrală a Jocurilor Olimpice din 2002. Fără să ezit o clipă, am răspuns: „Bineînţeles – este o onoare pentru noi. ** Aşa cum avea să se dovedească, a fost o clipă de inspiraţie – am fost profund emoţionat să văd modul în care a fost folosită

tema „Light the Fire Within** pentru a portretiza potenţialul magnific al spiritului uman. La câteva săptămâni după terminarea Jocurilor Olimpice, preşedintele COSL, Mitt Romney, mi-a spus că, din câte ştia el, era prima oară în istoria Jocurilor Olimpice când organizatorii fuseseră în stare să creeze o temă cu un impact atât de mare, care „s-a întipărit** imediat în inimile şi minţile sportivilor, voluntarilor şi spectatorilor de pe întreg mapamondul.

În capitolul 1, sugeram că *vocea* (vezi figura 5.4) se situează la intersecţia dintre *talent* (darurile şi punctele forte cu care v-aţi născut), *pasiune* (acele lucruri care constituie o sursă naturală de energie, emoţie, motivaţie şi inspiraţie pentru dvs.), *nevoie* (a hotărî care este munca pentru care societatea trebuie să te plătească cel mai mult) şi *conştiinţă* (vocea slabă, abia audibilă din sinea dvs., care vă spune ce este bine şi apoi vă determină să faceţi efectiv lucrul respectiv). Am afirmat de asemenea că, atunci când munciţi (fie în profesiunea dvs., în comunitate sau în familie), activitatea respectivă vă dă posibilitatea să vă folosiţi *talentul* şi vă alimentează *pasiunea* – care se

naşte dintr-o *nevoie* stringentă care vă atrage în virtutea *conştiinţei* dvs. şi pe care doriţi să o satisfaceţi – aceasta fiind vocea şi chemarea dvs., codul dvs. sufletesc.

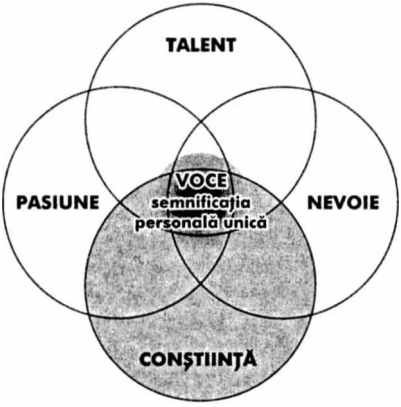


Figura 5.4

Probabil aţi observat similitudinea dintre aceste patru dimensiuni şi cele patru atribute ale conducătorului: viziunea, disciplina, pasiunea şi conştiinţa (vezi Figura 5.5). Doi dintre termenii utilizaţi, pasiune şi conştiinţă, sunt identici.

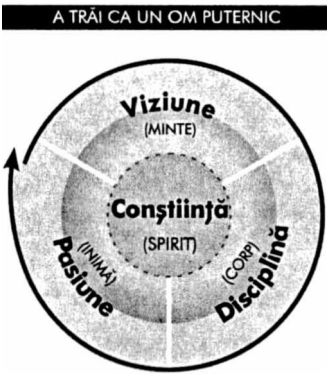


Figura 5.4

Ceilalţi doi, *talent* şi *nevoie*, sunt termeni paraleli pentru *disciplină* şi *viziune*. De fapt, dacă ar fi să deplasăm cercul „conştiinţei" (desenat cu o culoare mai închisă, pentru a scoate în evidenţă rolul său central şi preponderenţa sa) în sus, spre centru, am obţine practic un model identic.

Aceste patru dimensiuni ale *vocii* sunt ilustrate excepţional de povestea lui Muhammad Yunus. Cum şi-a găsit el vocea? De la bun început, el a simţit *o nevoie*. Vocea *conştiinţei* a fost imboldul care l-a făcut să treacă la fapte. Întrucât talentul său a fost de calibrul nevoii pe care a simţit-o, el şi-a *disciplinat talentul* cu scopul de a găsi o soluţie. În activitatea în care a fost angrenat şi care a reprezentat soluţia a

folosit nu numai talentul său, ci şi *pasiunea*. Din *nevoie* s-a dezvoltat *viziunea* – viziunea de a multiplica posibilităţile şi capacităţile oamenilor şi ale instituţiilor de a satisface nevoi similare în mai multe zone ale globului, inspirându-i pe aceştia să-şi găsească şi ei vocea *lor*.

Ajunşi la finalul Părţii I: Găseşte-ţi Vocea, vă fac o promisiune şi o sugestie. Promisiunea este următoarea: dacă veţi aplica aceste patru capacităţi – talentul (disciplina), nevoia (viziunea), pasiunea şi conştiinţa – în oricare din rolurile pe care le veţi avea în viaţă, veţi reuşi să vă găsiţi vocea în rolul respectiv. Şi o sugestie simplă: gândiţi-vă la două sau trei dintre rolurile principale pe care vi le asumaţi în viaţă şi, pentru fiecare dintre aceste roluri, puneţi-vă următoarele patru întrebări:

1. Ce *nevoie* simt (în familia mea, în comunitatea mea, în organizaţia în care lucrez)?

2. Am oare un *talent* adevărat care, cu condiţia să fie disciplinat şi aplicat în practică, poate satisface această nevoie?

3. Există o legătură între ocazia de a satisface

această nevoie şi *pasiunea* mea?

4. Mă stimulează *conştiinţa* să trec la fapte şi să mă implic?

Dacă la toate aceste patru întrebări puteţi răspunde afirmativ şi dacă vă veţi *obişnui* să puneţi la punct un plan de acţiune pe care apoi să-l puneţi în aplicare, vă garantez că veţi începe să vă găsiţi adevărata voce în viaţă – o viaţă cu un sens profund, plină de satisfacţii şi măreţie.

Să trecem acum la partea a doua: Inspiră-le celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: M-ar putea ajuta această abordare faţă de conducerea propriului destin să îmi rezolv una din marile probleme ale vieţii – să slăbesc şi să mă menţin într-o formă fizică bună?

R: Dacă sunteţi ca majoritatea oamenilor, atunci aţi luat în unele momente ale vieţii hotărârea de a fi în formă, hotărâre care, de cele mai multe ori, înseamnă a slăbi câteva kilograme. Deseori, a fi într-o formă fizică bună înseamnă doar a înlocui grăsimea cu muşchi, deşi acest lucru duce de fapt la creşterea

greutăţii, deoarece muşchii cântăresc în jur de două ori mai mult decât grăsimea. Cu toate acestea, ceea ce ne propunem în primul rând în aceste cazuri este să fim în formă, sănătoşi şi puternici. Aceasta este viziunea. Care este disciplina la care trebuie să apelăm? De obicei, ea implică un regim strict de viaţă, care constă din exerciţii fizice, o alimentaţie raţională, odihnă şi „gestionarea" stresului. Pasiunea reprezintă aici profunzimea sentimentului care vă animă, devotamentul emoţional şi elanul care vă ajută să vă atingeţi scopul. Conştiinţa răspunde la întrebarea de ce v-aţi propus acest obiectiv, care este motivul şi cauzele pentru care v-aţi propus să fiţi sănătos, să trăiţi mai mult, să fiţi alături de familia dvs., să vă creşteţi nepoţii, sau, pur şi simplu, să vă simţiţi mai bine. Veţi descoperi totodată că în cazul în care motivaţia este doar una externă – a arăta mai bine, vanitatea, o schimbare a anotimpului, revelionul ca moment de cumpănă şi termen „decisiv" de bilanţ etc. – ea îşi va pierde, cel mai adesea, din forţă şi va înceta să vă mobilizeze, tocmai datorită faptului că motivul nu este demn de o implicare atât de intensă. Înainte

de a face o opţiune alimentară greşită, spuneţi-vă cât de des puteţi următorul lucru: „Tentaţia pe care o simt este doar emoţională şi, dacă rezist, o să reuşesc să slăbesc şi asta o să-mi întărească şi mai mult voinţa. În plus, nimic nu e mai bine pe lumea asta decât să fii slab”.

Foarte multe persoane sunt descurajate de ciclul stabilirii acestui scop, acela de a slăbi, şi apoi de abandonarea lui, după numai câteva zile sau chiar ore. Mulţi ne plâng: „Asta e, ce să fac, nu sunt destul de disciplinat”. Experienţa mea îmi «pune însă că nu disciplina este cea mai mare problemă a acestor oameni, ci faptul că ei nu au plătit preţul viziunii – nu au ajuns încă să-şi cunoască cele mai profunde valori şi motivaţii (conştiinţa), care sunt şi cele mai importante lucruri în viaţa lor. Permiteţi-mi să justific această afirmaţie cu experienţa unui prieten de-al meu:

Până în acel moment, lucrasem foarte mult toată viaţa. Până să împlinesc patruzeci şi cinci de ani, reuşisem să am o carieră de succes. „Reuşisem” de asemenea să pun pe mine cam treizeci de kilograme

în plus, să mănânc ca un apucat în perioadele în care eram stresat şi să nu am niciodată destul timp pentru practicarea regulată a exerciţiilor fizice, din cauza programului încărcat de la serviciu. Când a împlinit cinci ani, fiul meu, Logan, mi-a dat o carte despre cum să ajungi să trăieşti o viaţă sănătoasă. Pe prima pagină a cărţii, mama lui I-a ajutat să scrie următoarele cuvinte: „Taţi, anul ăsta de ziua mea vreau să fii sănătos. Vreau să mai fi cu noi cât se poate de mult". Nici nu mai trebuie să spun că am simţit un nod în gât, şi încă cum!

Rugămintea asta venită de la fiul meu mi-a schimbat complet perspectiva despre felul în care trăiam. Mâncarea şi *lipsa timpului pentru practicarea regulată a exerciţiilor fizice nu mai erau doar alegerea mea. Mi-am dat seama brusc că lăsam o moştenire foarte „nesănătoasă" pentru copiii mei. Le insuflam fără să vreau ideea că pentru om, corpul nu este important, că autocontrolul nu este important, că singurul lucru pentru care merită să te chinui în viaţă este să ai bani şi prestigiu. Mi-am dat seama că misiunea mea fată de copii însemna mai mult* decât

satisfacerea nevoilor lor fizice, financiare şi emoţionale. Mai trebuia să le dau şi un model de viaţă sănătoasă, după care ei să-şi poată construi viaţa. Până atunci, nu făcusem lucrul ăsta.

Aşa că am luat hotărârea să fiu sănătos, pentru copiii mei. Nu să slăbesc, ci să fiu sănătos. Acesta e cel mai important lucru pentru mine acum. Trebuia să mă dedic unei cauze în care credeam şi care era chiar foarte importantă pentru mine. Până *atunci, mă săturasem de atâtea diete şi programe de exerciţii fizice. De obicei, mă simţeam bine, dar numai până în momentul când apăreau iar lucrurile care mă stresau. Pur şi simplu nu era destul să am ca motivaţie principală slăbitul. Dar copiii înseamnă mult pentru mine. Dragostea mea pentru ei e un motiv suficient de puternic ca să aleg un mod sănătos de viaţă. Mi-am propus ca scop absolut în viaţă să fiu sănătos. Mi-am propus să fiu activ şi plin de energie, ca să mă pot juca cu copiii după ce vin de la serviciu şi să pot ieşi la un tenis cu colegii mei fără să simt că-mi dau sufletul pe teren. Pentru a atinge acest obiectiv, am adoptat un program special cu un regim alimentar*

sănătos şi exerciţii fizice regulate. Dar cel mai important lucru a fost că programul acesta nu era un scop în sine. Esenţial a fost că voiam să fiu sănătos pentru copiii mei. M-am gândit că e bine să discut cu cineva, care era şi el interesat să fie sănătos, despre scopul pe care mi-l propusesem. Acum avem amândoi acelaşi program de exerciţii. Mi-am luat măsuri să fiu sigur că îmi rezerv*timpul necesar ca să-mi ating scopul. Am învăţat să-mi dau seama când să mă opresc din muncă şi să acord atenţie nevoilor corpului meu.*

Sunt doi ani de când mi-am schimbat modul de a gândi. Acum nu mă mai chinui să mă dau jos din pat. Exerciţiile fizice au devenit aproape o a doua natură pentru mine. Nu mă mai conving singur că nu are rost să continui, cum făceam la început. Normal, mai sunt şi zile când nu mă descurc prea bine, când mi se pare că sunt prea obosit, că mi-am forţat un picior, că mă doare capul, că e prea cald afară. În unele zile, îmi vine să renunţ la alergat. Dar acum e mult mai uşor să-mi revin. Pentru că vreau să-mi împlinesc obiectivul şi să fiu fidel fată de oamenii pe care îi

iubesc mai mult decât pe mine însumi, îmi revin imediat. Dar obţinerea unei slujbe bune?

R: A avea o formă fizică bună este preponderent un efort individual şi, ca atare, independent. A obţine o slujbă bună sau mai bună este în mod cert un efort cu un pronunţat caracter interdependent şi are ca premisă dezvoltarea eficientă a influenţei asupra persoanelor din jur.

Să ne gândim acum la modul în care puteţi obţine slujba pe care v-o doriţi luând în consideraţie aceleaşi patru atribute ale influenţei personale: viziunea, disciplina, pasiunea şi conştiinţa. Toate aceste patru atribute sunt esenţiale. Dacă-l neglijaţi pe oricare dintre ele, veţi observa că este mult mai dificil să obţineţi slujba la care aspiraţi, iar dacă totuşi o obţineţi, probabil că vă va fi foarte greu să faceţi faţă sarcinilor de serviciu pe care ea le implică.

Să presupunem că piaţa forţei de muncă este extrem de labilă şi majoritatea angajatorilor îşi concediază angajaţii, neefectuând alte angajări – în special în Industria şi oraşul în care vreţi să locuiţi şi să lucraţi. Cum puteţi obţine slujba pe care v-o doriţi

în aceste condiţii?

În primul rând, pentru a avea o viziune coerentă, va trebui să ştiţi în ce constă această slujbă. Apelaţi la disciplină pentru a afla ce presupune slujba respectivă. Apelaţi la disciplină pentru a înţelege această slujbă, pentru a înţelege care sunt «arcinile de serviciu şi pentru a înţelege care sunt condiţiile de pe piaţa forţei de muncă, pentru ca astfel să puteţi înţelege forţele care acţionează asupra ei, Incluzând aici condiţiile concurenţiale, dorinţele şi nevoile clienţilor, precum şi caracteristicile şi tendinţele ramurii industriale respective. Cu alte cuvinte, plătiţi preţul necesar pentru a înţelege provocările şi problemele cu care se confruntă organizaţia în care doriţi să intraţi.

În continuare, identificaţi în ce constă pasiunea dvs., încercând să răspundeţi la întrebarea dacă această slujbă reflectă în mod fidel talentul dvs., darurile cu care «unteţi înzestrat, interesele, capacităţile şi abilităţile dvs. Dacă răspunsul este afirmativ, atunci răspundeţi şi la următoarea întrebare: Conştiinţa vă spune că merită să vă dedicaţi

trup şi suflet acestei slujbe? Dacă şi de această dată răspundeţi afirmativ, vă puteţi vedea lucrând în această slujbă peste un anumit timp?

După ce aţi efectuat această muncă preliminară, sunteţi pregătit să vă prezentaţi la interviul de obţinere a slujbei – nu în postura de „problemă” «uplimentară cu care persoana care vă ia interviul trebuie să se confrunte, ci în calitatea de a fi capabil să oferiţi o soluţie pentru diversele probleme pe care conducătorii companiei respective trebuie să le depăşească.

Încercaţi să arătaţi că înţelegeţi mai bine problemele cele mai importante ale companiei respective decât majoritatea celorlalţi candidaţi. Încercaţi să demonstraţi că sunteţi pasionat şi ţineţi neapărat să faceţi faţă situaţiei, mai mult decât oricare alt candidat. Dacă este cazul, sugeraţi că sunteţi dispus să efectuaţi o perioadă de stagiu, chiar fără niciun fel de recompensă, până când îi veţi convinge pe potenţialii angajatori că dvs. sunteţi o soluţie mai bună pentru ei decât oricare dintre variantele pe care le studiază sau decât mulţi dintre

cei care deja au fost angajaţi, şi asta pur şi simplu datorită faptului că sunteţi un lider. Sunteţi capabil să preluaţi iniţiativa şi să aveţi un randament excelent la locul de muncă. Nu aşteptaţi să vi se spună ce aveţi de făcut. Nu se trece uşor peste cuvântul dvs. Acţionaţi, dar nu greşiţi în ceea ce faceţi. Sunteţi foarte conştient de lot ceea ce se întâmplă în jurul dvs. Sunteţi foarte sensibil, empatie şi respectuos.

Totodată, sunteţi angajat în acest proces de găsire a unei slujbe într-un mod principial. Nu recurgeţi la nicio exagerare pentru a impresiona, la nicio înşelătorie, manipulare, minciună, duplicitate – nu vreţi să dezamăgiţi pe nimeni. VA concentraţi tot mai mult asupra nevoilor, preocupărilor, problemelor organizaţiei, şi asupra nevoilor, preocupărilor şi problemelor clienţilor săi. folositl un limbaj comun.

Orice om care va adopta o astfel de abordare de faţă cu un conducător al unei organizaţii va crea, în cele mai multe cazuri, o impresie puternică, datorită profunzimii pregătirii, disciplinei şi disponibilităţii de a plăti preţul succesului şi de a se sacrifica.

De-a lungul anilor, am dat acest sfat de

nenumărate ori la oameni din toate categoriile sociale. Foarte puţini m-au ascultat însă şi, dintre cei pentru care nu am vorbit în zadar, aproape toţi au reuşit să obţină slujba pe care şi-o doreau. De asemenea, pentru ca ei să înţeleagă mai bine acest proces, le recomand de obicei lectura ultimei ediţii a cărţii *What Color Is Your Parachute*? (Ce culoare are paraşuta ta? – n.trad.), scrisă de Richard Bolles.

Î: Dar obţinerea echilibrului în viaţă?

R: Sondaj după sondaj arată că una dintre cele mai dificile probleme cu care se confruntă oamenii în societatea contemporană este obţinerea echilibrului în viaţă. Oamenii tind să se concentreze atât de mult asupra muncii şi asupra altor activităţi presante, încât relaţiile interumane şi activităţile la care ei ţin cel mai mult sfârşesc prin a fi deteriorate şi date deoparte. Devin efectiv dependenţi faţă de stările de urgenţă.

Aş dori ca în continuare să ilustrez soluţia acestei probleme cu povestea unui om care a fost prins în iureşul tumultuos al stărilor de urgenţă. Veţi observa că el şi-a rezervat timp pentru a se gândi la ceea ce era cel mai important pentru el (conştiinţă, viziune şi

pasiune), după care a utilizat aceste criterii pentru a decide în mod creativ cum să-şi organizeze viaţa, pentru a putea să-şi respecte priorităţile (disciplină) şi pentru a ajunge la echilibrul pe care şi-l dorea. Veţi observa, de asemenea, cum soţia lui l-a ajutat, printr-un proces sinergic, să găsească soluţia optimă.

Am avut dintotdeauna o prietenie specială fată de mama mea. Am trecut împreună printr-o serie de evenimente care au creat o relaţie minunată. La un moment dat în viaţă, deşi pot spune cu mâna pe inimă că îmi iubeam mama şi îmi plăcea foarte mult să stau de vorbă cu ea, am intrat într-o criză cumplită de timp, din cauza serviciului, a activităţilor pentru comunitate şi a familiei mele. Am devenit atât de ocupat, că treceau săptămâni până reuşeam să dau măcar un telefon ca să mă asigur că e bine. Şi, când reuşeam până la urmă să-mi fac timp pentru o vizită scurtă, abia puteam să discutăm câteva minute că şi trebuia să plec. Mă aştepta ori o altă întâlnire, ori un termen-limită imposibil de ignorat. Mi-era şi ruşine să mă gândesc cât de rar apucam să ne întâlnim.

Mama nu a insistat niciodată să vin să o vizitez

mai des, ştiind cât sunt de ocupat, dar eu mă simţeam groaznic. Eram conştient că viaţa îmi scăpase de sub control, din moment ce nu izbuteam să o văd pe mama nici măcar la intervale mai lungi. Aşa că m-am gândit, împreună cu soţia, la o eventuală soluţie şi ea mi-a sugerat să alegem o zi pe săptămână, cel mult la două săptămâni, care ar fi convenabilă şi pentru familia noastră, şi pentru mama mea. Când ne-am uitat la calendar, am văzut că Sofia avea oră la cor în fiecare miercuri seara. Aşa că seara respectivă a devenit seara pe care aveam să o dedic exclusiv mamei.

În prezent, mama mea ştie că în fiecare săptămână, sau la cel mult două săptămâni, îmi fac timp să trec pe la ea într-o anumită zi, la o anumită oră. Ştie că n-o să mai fug după numai zece minute, şi nici telefoanele nu mai sună atât de des. Dacă vrea să iasă la o plimbare, mergem împreună. Uneori, mai găteşte ceva pentru mine. Alteori, o mai iau la mail să facem nişte cumpărături, un magazin care este cam departe şi ea nu vrea să conducă până *acolo. Indiferent ce facem, vorbim mereu – despre familie, tot felul de întâmplări sau despre amintiri.*

Fiecare seară pe care o petrec alături de mama mea e o oază de liniște în viaţa mea agitată. I-am spus de multe ori Sofiei *că asta a fost una dintre cele mai bune sugestii pe care mi le-a dat vreodată.*

Această povestioară minunată este doar un exemplu pentru ceea ce poate fi tăcut atunci când ne concentrăm cu inima şi cu gândul la ceea ce într-adevăr contează pentru noi, şi atunci când continuăm cu perseverentă şi integritate în această notă. Îmi amintesc că, la moartea tatălui meu, am hotărât că o să menţin şi chiar o să întăresc relaţia foarte specială pe care o aveam cu mama mea, pentru a încerca să acopăr golul din viaţa ei. Am luat decizia ca, indiferent cât de mult aveam să călătoresc şi indiferent unde mă voi afla, o voi suna în fiecare zi tot restul vieţii ei. Cu toate că am locuit la o distanţă de 80 km de ea, i-am promis că o să fac orice efort va fi nevoie să o vizitez cel puţin o dată la două săptămâni. A mai trăit încă zece ani şi nu pot spune cât de recunoscător îi sunt pentru aceşti zece ani şi pentru cât de preţios a fost pentru mine timpul pe care l-am petrecut alături de ea.

Am aflat că, dacă reuşeşti să comunici în mod regulat cu o persoană, atingi un nivel de înţelegere care permite transmiterea şi celor mai fine nuanţe. Am descoperit că telefonul zilnic nu se deosebeşte prea mult de vizita bilunară pomenită mal devreme; ne simţeam la fel de apropiaţi, deschişi şi sinceri unul cu altul, ca atunci când stăteam unul în faţa celuilalt. Era ca o conversaţie continuă. Practic, nici nu mai conta dacă vorbeam la telefon sau stăteam faţă în faţă, lucru care la început m-a surprins, pentru că nu aş fi crezut că există ceva pe lume care poate înlocui contactul direct. Sunt sigur că, în ultimă analiză, aceasta este atitudinea corectă. Deoarece fiecare conversaţie conţine efectul cumulativ al conversaţiilor anterioare, nu prea există nimic de recuperat în astfel de situaţii. Acestea sunt ocazii de a comunica mai degrabă sentimente şi opinii personale, nu simple întâmplări sau evenimente. Comunicarea intimă presupune sondarea sufletului.

I. la fel ca domnul din povestea prezentată mai sus, şi eu am avut norocul de a avea alături o soţie foarte înţelegătoare, care m-a susţinut întotdeauna şi

a avut mereu „mentalitatea abundenţei”. Soţia mea, Sandra, nu vede viaţa ca pe o bucată de plăcintă care trebuie mâncată la oră fixă, unde această oră putea însemna şi timpul pe care îl petreceam cu mama mea. Ea şi-a dat seama că, dacă o vizitam mai des pe mama, aceasta nu făcea decât să întărească propria noastră relaţie.

Când mama a murit, am folosit ca epitaf un vers din Sonetul 29 al lui Shakespeare: „Căci dulcea ta iubire e o amintire atât de dragă mie…” V-aş ruga să cil îţi acest sonet încet şi cu mare atenţie. Lăsaţi bogăţia şi farmecul fiecărui vers că vă umple inima şi Imaginaţia:

Dizgraţiatul sunt, hulit de soartă.
Sunt singuraticul ce tulbur crunt
Cu lacrimile cerul, şi mă poartă
În mine gândul pierderii, afund.
Cu cei bogaţi în vise vreau să semăn
Şi le-aş deprinde bunul meşteşug
Cu care acum cel mai puţin mă-ngemăn
Eu, orice am, departe-s de belşug.
Acestea le gândesc şi-mi port dispreţul

Dar când fără de veste te evoc.
Sunt ca privighetoarea – cântăreţul
Suind spre porţi de cer cu imn de foc
Bogat sunt, dragoste reamintită
Şi nu schimb cu a regilor ursită.[5]

Poate că secretul ajungerii la o stare de echilibru în viaţă îl reprezintă familia. Prima şi cea mai exigentă formă de dezvoltare personală are loc în sânul familiei, aceasta fiind totodată şi cea care aduce cea mai importantă contribuţie la societate.

Sunt întru totul de acord cu ceea ce spunea odinioară un om înţelept, şi anume că cel mai important lucru pe care îl faci în viaţă este ceea ce faci între pereţii casei tale. David O. McKay afirma: „Niciun alt succes din lume nu poate compensa eşecul din propriul cămin”. 12 Convingerile mele despre importanţa familiei sunt atât de puternice şi adânc înrădăcinate, încât m-au făcut să scriu, acum câţiva ani, cartea intitulată *The 7 Habits of Highly Efective Families* (Cele 7 Deprinderi ale Familiilor de Mare Succes – n.trad.).

---

5 în românește de Gheorghe Tomozel.

Calitatea de părinte constituie cea mai importantă responsabilitate în viaţă şi oferă cea mai mare fericire şi satisfacţie imaginabile. Iar atunci când calitatea de părinte nu este caracterizată printr-un adevărat spirit de conducător – care presupune, de pildă, viziune, disciplină, pasiune şi conştiinţă – ea devine pricina celei mai mari amărăciuni şi dezamăgiri pe care ni le poate aduce viaţa.

Mi se pare de-a dreptul uluitor modul în care micile schimbări pe care le facem în viaţă în ceea ce priveşte viziunea, disciplina, pasiunea şi conştiinţa pot avea consecinţe atât de semnificative. Cred că vom fi cu toţii, la un moment dat în viitor, fie uimiţi, fie întristaţi când ne vom da seama cât de profunde sunt consecinţele aduse de schimbări aparent minore.

Când părinţii reuşesc să insufle unei familii viziune şi optimism, să recurgă la disciplină şi sacrificiu pentru a transforma această viziune în realitate şi să reziste în perioadele dificile cu ajutorul pasiunii, elanului şi devotamentului, aduse laolaltă în numele conştiinţei, ei trec, în opinia mea, cel mai greu test al spiritului de conducător. Dacă o parte a viziunii

noastre este de a vedea această cultură a familiei transmisă din generaţie în generaţie, poate nici nu ne trebuie mai mult pentru a simţi că suntem fericiţi şi împliniţi, chiar dacă nu mai avem nicio altă realizare în afară de aceasta. Dar dacă aici nu reuşim, este foarte probabil că succesul în alte domenii nu va fi decât o compensaţie palidă. Mă gândesc adesea la cuvintele profunde ale lui John Greenleaf Whittier: „Dintre toate cuvintele triste scrise sau rostite pe lumea aceasta/ Cele mai triste sunt acestea: Aş fi putut!” 13 Şi totuşi, un alt înţelept a spus odată: „Nu este niciodată prea târziu să devenim ceea ce am fi putut deveni mai devreme”.

***Capitolul* 6**

ESENŢA SPIRITULUI DE CONDUCĂTOR – A LE INSPIRA CELOR DIN JUR DORINŢA DE A-ŞI GĂSI VOCEA

În viaţa fiecăruia dintre noi, la un moment dat izbucneşte un foc.

Acest foc arde cu flăcări vii, datorită unei întâlniri cu o altă fiinţă umană.

Ar trebui să fim toţi recunoscători acelor oameni

care ne înflăcărează spiritul. ALBERT SCHWEITZER

PE VREMEA CÂND ERAM FOARTE TÂNĂR, am avut o întâlnire cu un lider care mi-a schimbat profund tot restul vieţii. Luasem hotărârea să fac o mică pauză în programul de învăţământ şi să dedic o perioadă mai îndelungată activităţilor de voluntariat. Am primit o invitaţie în acest sens din Anglia. La numai patru luni şi jumătate după sosirea mea acolo, preşedintele organizaţiei respective a venit la mine şi mi-a spus: „Am o nouă sarcină pentru line. Vreau să călătoreşti prin ţară şi să faci pregătire cu liderii zonali". Am fost realmente şocat. *Cine eram eu* să pot pregăti lideri care erau de două sau trei ori mai bătrâni ca mine? Simţindu-mi momentul de ezitare, el m-a privit drept în ochi şi mi-a zis: „Am foarte multă încredere în tine. Poţi să te descurci foarte bine. () să-ţi dau toate materialele de care o să ai nevoie ca să îi poţi învăţa pe oamenii Aşi ia să conducă şi să îi ajuţi să îşi comunice unul altuia cele mai bune metode de a conduce".

Încrederea pe care mi-a arătat-o, abilitatea lui de a vedea mai mult în mine decât vedeam eu însumi şi

disponibilitatea lui de a a-mi încredinţa o responsabilitate care avea să îmi descătuşeze întregul potenţial m-au emoţionat profund. Am acceptat această sarcină şi am făcut tot ce-a fost cu putinţă. M-am Implicat din punct de vedere fizic, mental, emoţional şi spiritual. M-am perfecţionat şi i-am văzut şi pe alţii perfecţionându-se. Am identificat modele recurente în principiile de bază ale conducerii. Până să mă întorc acasă, ajunsesem să descopăr care era domeniul căruia voiam să-i dedic întreaga mea viaţă: descătuşarea potenţialului uman. Îmi găsisem „vocea”. Iar cel căruia trebuia să-i fiu recunoscător era şeful meu.

În timp, mi-am dat seama că nu eram singurul cu care el aplica această metodă. Modul în care el îi făcea pe oameni să se afirme, abilitatea lui de a ne direcţiona viziunea spre activitatea care ne motiva şi ne inspira, modul în care ne punea la dispoziţie tot ce aveam nevoie pentru a ne atinge ţelul, transmiţându-ne responsabilitatea de lideri adevăraţi care au nu numai drepturi, ci în primul rând datorii, a devenit o normă pentru întreaga organizaţie în care intrasem.

Am început să conducem şi să-i ajutăm pe cei din jur, iar rezultatele au fost remarcabile.

Mi-am dat seama atunci că principiile care îl ghidau în calitatea de conducător sunt aceleaşi cu principiile oricărui mare conducător al oricărei organizaţii, indiferent de poziţia sau postul ocupat de persoana respectivă în organizaţie. Experienţa mea la catedră, în domeniul consultanţei sau al conducerii organizaţiilor, fie că este vorba de companii, universităţi, asociaţii de voluntariat sau bisericeşti – şi mai ales experienţa din propria mea familie – mi-au demonstrat că spiritul de conducător este guvernat de principii. Când viaţa îţi este condusă de principii, influenţa şi autoritatea ta morală cresc şi, de cele mai multe ori, autoritatea ta oficială se amplifică. Parabolele biblice despre talentele cu care un om este înzestrat demonstrează clar: cu cât îţi foloseşti mai mult aceste talente şi cu cât le cizelezi mai mult, cu atât primeşti mai multe talente. Dacă ele sunt însă ignorate sau „îngropate”, rămânând neperfecţionate şi nefolosite, aceste talente vor fi irosite şi adesea date altcuiva. Aşadar, în cele din urmă, nu numai că veţi

pierde talentele respective, ci vă veţi pierde şi influenţa şi ocaziile de care aţi fi putut profita.

DEFINIREA SPIRITULUI DE CONDUCĂTOR

În cuvinte simple – la cel mai elementar şi practic nivel – *spiritul de conducător înseamnă a le comunica oamenilor calitatea şi potenţialul lor într-un mod atât de clar, încât ei ajung să le vadă în ei înşişi*. Gândiţi-vă puţin la această definiţie. Nu este aceasta esenţa genului de spirit de conducător care are o influenţă majoră şi efecte într-adevăr trainice asupra subalternilor? A comunica valoarea şi potenţialul oamenilor atât de clar, elocvent şi consecvent încât ei ajung să le simtă în ei înşişi înseamnă a declanşa procesul de *sesizare*, *acţionare* şi *devenire*.

Spiritul de conducător înseamnă a le comunica oamenilor calitatea şi potenţialul lor într-un mod atât de clar încât ei ajung să le vadă în ei înşişi.

A LE INSPIRA CELOR DIN JUR DORINŢA DE A-ŞI UAM vuvnn

Ce mod de a gândi şi de a defini rolul de neînlocuit al *bunicilor** Rolul esenţial al bunicilor este de a comunica, în cât mai multe moduri cu putinţă,

valoarea şi potenţialul copiilor lor, ale nepoţilor şi strănepoţilor lor, atât de clar încât ei ajung «A creadă că au aceste calităţi şi acţionează conform acestei credinţe. Dacă acest «pirit ar abunda în cultura şi societatea de astăzi, impactul său asupra civilizaţiei contemporane ar fi fenomenal şi peren.

Să explorăm acum mai în amănunt – pe lângă relaţiile interumane – cel mai comun mijloc continuu de comunicare a valorii şi potenţialului oamenilor: *organizaţia*.

Definirea Organizaţiei

Trecând acum la partea a doua a Celei de-a 8-a Deprinderi – Inspiră-le celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea – intrăm în domeniul conducerii companiilor. SA repetăm însă, nu este vorba despre poziţia de conducător ca autoritate investită oficial, ci despre calitatea de conducător utilizată cu bună ştiinţă ca mod de a le comunica oamenilor valoarea şi potenţialul de care dispun într-un mod atât de clar, încât aceştia ajung să le conştientizeze. Datorită importanţei pe care o acordăm acestui tip de conducere în *organizaţie*, aş dori să subliniez patru

Idei simple:

1. La cel mai elementar nivel al său, o organizaţie nu este nici mai mult, nici mai puţin decât o *relaţie interumană cu un scop anume* (*vocea sa*). Scopul respectiv are în vedere satisfacerea nevoilor uneia sau mai multor persoane sau acţionari. Organizaţia cu cea mai simplă structură ar fi o organizaţie formată din două persoane, care urmăresc un scop comun, de pildă un parteneriat simplu de afaceri sau o căsătorie.

2. Aproape *toţi* oamenii aparţin unei organizaţii, oricum am alege să o definim.

?. *Cea mai mare parte* din munca desfăşurată pe plan mondial se realizează în cadrul sau prin intermediul organizaţiilor.

4. Cea mai mare dificultate în cadrul organizaţiilor, inclusiv în cadrul familiilor, este întemeierea şi conducerea lor într-un mod care să permită fiecărei persoane care face parte din ea să simtă în sinea sa valoarea pe care o are şi potenţialul de a atinge un randament excepţional şi de a-şi aduce contribuţia, cu ajutorul talentelor sale unice şi al

pasiunii – cu alte cuvinte, al vocii – în slujba îndeplinirii scopului organizaţiei şi a celor mai presante priorităţi ale sale, de o manieră bazată pe principii. Am putea denumi această dificultate *Provocarea Conducerii*.

Pe scurt, o organizaţie este compusă din persoane care au o *relaţie* şi un *scop comun*. Se poate astfel vedea că modelul acestei aplicaţii organizaţionale este valabil pentru fiecare dintre noi.

MANAGEMENT ŞI/SAU CONDUCĂTOR?

În ultimii câţiva ani, au apărut practic sute de cărţi şi mii şi mii de articole pe tema conducerii companiilor, demonstrând şi pe această cale, dacă mai era nevoie, importanţa acestui subiect. Spiritul de conducător este realmente o artă care *descătuşează*. Ţelul şcolilor este de a educa tânăra generaţie, dar, dacă ele sunt conduse prost, atunci şi educaţia copiilor lasă de dorit. Ţelul medicinei este de a ajuta oamenii să se însănătoşească, dar dacă doctorii sunt conduşi prost, atunci şi rezultatele actului medical sunt pe măsură. S-ar putea găsi nenumărate exemple care dovedesc cu prisosinţă că a conduce este cea mai

înaltă artă, şi aceasta pur şi simplu datorită faptului că spiritul de conducător *dă posibilitatea* practicării tuturor artelor şi profesiunilor. Aceasta este valabil mai ales în plan familial.

Am petrecut o viaţă studiind, predând şi scriind atât despre conducerea companiilor, cât şi despre managementul lor. De fapt, ca o parte a pregătirilor făcute pentru scrierea acestei cărţi, am realizat o trecere în revistă a literaturii de specialitate pe tema teoriilor conducerii companiilor în secolul XX. Am inclus această trecere în revistă la finalul acestei cărţi, în Anexa 2: Trecere în Revistă a Teoriilor Conducerii din Literatura de Specialitate, care se află la pagina 352.

Ca parte a analizei teoriilor din literatura de specialitate, am realizat o colecţie de declaraţii aparţinând unora dintre cei mai prestigioşi autori care au descris diferenţele dintre conducerea companiilor şi management. Vă prezentăm în continuare un fragment din această Anexă (Tabelul 2). Colecţia întreagă poate fi găsită la finalul cărţii, în Anexa 3, care poartă titlul Declaraţii Reprezentative pe Tema

Conducerii şi Managementului Companiilor, la pagina 360.

Conducerea companiilor	Managementul companiilor
„Conducătorii companiilor sunt oamenii care fac lucruri bune."	„Managerii sunt oamenii care fac bine lucrurile."
– WARREN BENNIS	
„Spiritul de conducător înseamnă a face faţă schimbărilor."	„Managementul înseamnă a face faţă complexităţii."
– JOHN KOTTER	
„Conducerea unei companii are o anumită caracteristică cinetică, un simţ al mişcării."	„Managementul unei companii înseamnă «a face faţă lucrurilor», a menţine ordinea, organizarea şi controlul."
– KOUZES ŞI POSNER	
„...Preocuparea principală a conducătorilor companiilor este ceea ce lucrurile înseamnă pentru oameni."	„Preocuparea principală a managerilor este cum să ducă la bun sfârşit ceea ce îşi propun."
– ABRAHAM ZALEZNIK	
„Conducătorii companiilor sunt arhitecţii..."	„Managerii sunt constructorii."
– JOHN MARIOTTI	
„Conducerea unei companii se concentrează asupra creării unei viziuni comune."	„Managementul reprezintă proiectarea muncii... şi controlul procesului de muncă."
– GEORGE WEATHERSBY	

Tabelul 2

Această trecere în revistă a lucrărilor de specialitate mi-a demonstrat cu prisosinţă că *atât* managementul, *cât şi* conducerea companiei sunt vitale – şi totodată complementare, deoarece una nu poate exista fără cealaltă. Au existat momente în viaţă când am căzut în capcana exagerării importanţei conducerii companiei în detrimentul managementului companiei. Sunt absolut sigur că aceasta s-a datorat faptului că, în majoritatea organizaţiilor, inclusiv în cele mai multe familii, managementul este

preponderent în ziua de azi, în timp ce conducerea lor este ca şi absentă. Acest decalaj a constituit o forţă motrice în activitatea mea profesională şi m-a făcut să pun un accent deosebit pe principiile conducerii organizaţiilor. Cu toate acestea, pe tot parcursul carierei, am întâlnit o «umedenie de confirmări ale rolului vital pe care îl joacă managementul organizaţiilor.

Am aflat (cu durere) că nu poţi „conduce" lucruri. De fapt, trebuie să recunosc, compania pe care o conduc a devenit profitabilă abia după ce fiul meu, Stephen, a preluat şefia companiei (ca manager), împreună cu o echipă de angajaţi ale căror puncte forte compensau lipsurile mele. Inventarele, fluxul de hani şi costurile nu pot fi conduse. Ele trebuie gestionate. De ce? Pentru că lucrurile nu au puterea şi libertatea de a alege. Doar oamenii le au. Prin urmare, *conduci* oamenii (le insufli putere). *Gestionezi şi controlezi* lucrurile. Vă prezentăm în continuare o listă a lucrurilor care trebuie gestionate (vezi Figura 6.1):

CARE *SUNT LUCRURILE CARE TREBUIE GESTIONATE* (*CONTROLATE*)?)

UNEORI…

LUCRURI LIPSITE DE LIBERTATEA DE A ALEGE

B Str R
ani ucturi esurse
fizice
F
C Sis acilităţ
osturi teme i
In Pro In
formaţicese strume
i nte
Ti Inv
mp entare

„Oamenii” aleg să fie controlaţi chiar în calitate de conducători de companie (numeroşi directori sau şefi din personalul din conducerea companiilor).

Figura 6.1

Această trecere în revistă a literaturii de specialitate mi-a reamintit totodată cât de puternic am fost influenţat de-a lungul anilor de mulţi dintre aceşti mari teoreticieni. Le voi rămâne mereu profund recunoscător. Experienţa mea la catedră şi în diverse

consilii de administraţie mi-a demonstrat în acelaşi timp că nu studierea comportamentului organizaţional, *per* se este esenţială pentru înţelegerea comportamentului organizaţional. Cheia o reprezintă studierea şi înţelegerea *naturii umane*. Pentru că, odată ce înţelegeţi elementele fundamentale ale naturii umane, aveţi cheia cu care deschideţi „cutia" potenţialului existent în oameni şi organizaţii. Acesta este exact motivul pentru care Paradigma Persoanei Integrale – simbolizată de trup, minte, inimă şi spirit – are o importanţă excepţională pentru înţelegerea organizaţiilor şi a indivizilor. Practic, se poate afirma că nici nu există un model de comportament organizaţional. Nu există decât un comportament *individual*, care este colectivizat în cadrul organizaţiilor.

„Şi ce-i cu asta?" aţi putea întreba. Ce are a face toată această teorie a organizaţiilor cu problemele pe care le am zilnic la serviciu? De ce este atât de necesar să înţeleg organizaţiile pentru a-mi înţelege şi a-mi rezolva mai bine problemele?

Răspunsul simplu şi aproape evident este că între

organizaţie şi problemele care apar în cadrul ei există o relaţie de strânsă interdependenţă. Cu toţii trăim şi muncim într-o organizaţie sau alta, chiar dacă organizaţia respectivă este familia. Avem nevoie de un cadru *contextual* pentru a ne înţelege.

Aşa cum menţionam mai devreme, toate organizaţiile, chiar şi cele mai bune, au un număr enorm de probleme. De-a lungul carierei mele, am colaborat cu mii şi mii de organizaţii. Din anumite puncte de vedere, chiar şi organizaţiile pe care le admir cel mai mult se luptă zilnic să supravieţuiască. Şi ceea ce este interesant este că majoritatea problemelor pe care acestea le au sunt, mai mult sau mai puţin, aceleaşi. Fireşte, anumite probleme se datorează unor împrejurări sau personalităţi unice şi irepetabile. Dar în ultimă analiză, majoritatea problemelor au cauze comune. Peter Drucker afirma în legătură cu acest aspect:

Există desigur diferenţe în managementul organizaţiilor diferite – în definitiv, misiunea defineşte strategia unei organizaţii, iar strategia defineşte structura ei. Însă diferenţele dintre managementul

unui lanţ de magazine cu vânzare cu amănuntul şi managementul unei Parohii Romano-Catolice sunt, în mod absolut uluitor, mult mai puţine decât ar crede directorii lanţului de magazine sau episcopii. Diferenţele constau mai degrabă în natura concretă sau în partea aplicativă decât în principiile care le guvernează activitatea. De pildă, directorii tuturor acestor organizaţii petrec cam tot atâta timp pentru soluţionarea problemelor angajaţilor – iar problemele angajaţilor sunt aproape întotdeauna aceleaşi.

Fie că eşti managerul unei companii de software, al unui spital, al unei bănci sau organizaţii de cercetaşi, diferenţele nu vizează decât aproximativ 10% din activitatea pe care o desfăşori la serviciu. Această cifră de 10% este determinată de misiunea specifică a organizaţiei, de cultura sau istoria sa specifică, de vocabularul său specific. Restul este în mare măsură interschimbabil.1

Ţelul pe care mi l-am propus în Partea a doua: Inspiră-le celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea este de a vă ajuta să descoperiţi modul în care puteţi mări considerabil, chiar în condiţiile în care vă străduiţi sau

vă chinuiţi din greu să vă rezolvaţi propriile probleme, influenţa dvs. şi a organizaţiei la care lucraţi – fie că este vorba despre echipa dvs. de lucru, departamentul sau diviziunea în care lucraţi ori chiar despre organizaţie în ansamblul ei, inclusiv familia dvs.

Să începem prin a lua în consideraţie natura dual a problemelor cu care ne confruntăm. Înainte de a face acest lucru, vă invit să vă pregătiţi psihologic şi să vă adunaţi toată energia pentru a contempla provocările complexe cu care se luptă organizaţiile. Mi-aş permite să fac aceasta apelând la două citate. Primul dintre acestea este o observaţie făcută de Albert Einstein: „Problemele Importante cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate la acelaşi nivel de gândire pe care îl aveam atunci când le-am creat”. Vi s-a prezentat o nouă paradigmă a naturii umane – paradigma persoanei integrale – corp, minte, inimă şi spirit. Am precizat că ea se deosebeşte izbitor de paradigma „lucrurilor”, tipică pentru Epoca Industrială din prezent, şi care se bazează pe ideea de control. Veţi avea nevoie de această viziune a „persoanei integrale” pentru a înţelege şi a rezolva

problemele cărora trebuie să le faceţi faţă în organizaţia dvs.

Cel de-al doilea citat este o afirmaţie a lui Oliver Wendell Holmes: „N-aş da nicio ceapă degerată pentru simplitatea situată la marginea apropiată a complexităţii, dar mi-aş da braţul drept pentru simplitatea situată la capătul extrem al complexităţii”. Sensul acestei afirmaţii profunde este că problemele Importante cărora suntem nevoiţi să le facem faţă nu pot fi rezolvate cu slogane nan formule simpliste de ridicare a moralului ori în genul propune-ţi-dinainte-cevrel-să-obţii-luna aceasta. Acestea nu sunt decât nişte soluţii temporare, care nu Mint de mare ajutor. Ceea ce trebuie să facem este să *câştigăm* o înţelegere a *naturii* şi a rădăcinii problemelor cu care ne confruntăm în organizaţii şi totodată să învăţăm care sunt *principiile* care guvernează soluţiile, încorporând noua mentalitate şi noul set de abilităţi pe care acestea le reprezintă în caracterul nostru. Pentru aceasta, va fi nevoie de eforturi considerabile. Dar vă garantez că, dacă veţi rezista, veţi dobândi o combinaţie extraordinar de *simplă* ţi clară de

CUNOŞTINŢE, ATITUDINE şi ABILITĂŢI – cele trei elemente ale DEPRINDERII – care vă va da puterea de a vă ridica la înălţimea noilor provocări ale lumii de azi. Vă veţi dezvolta Cea de-a 8-a Deprindere, care descătuşează potenţialul uman.

MIŞCĂRI SEISMICE GLOBALE

Încercând acum să înţelegem mai bine provocarea organizaţional, vă invit să luaţi în consideraţie cele şapte mişcări seismice care caracterizează noua Epocă a Profesionistului Cunoaşterii. Ele vă vor permite să identificaţi contextul activităţii profesionale din lumea de azi şi contextul provocărilor *personale* cu care vă confruntaţi.

Globalizarea pieţelor şi a tehnologiilor. Noile tehnologii duc la transformarea majorităţii pieţelor locale, regionale şi naţionale în pieţe mondiale fără frontiere.

Apariţia conectivităţii universale. În cartea intitulată *Blown to Bits* (Zguduit din temelii – n.trad.), Evans şi Wurster afirmă: „Canalele înguste, fixe şi personalizate care asigurau legătura între oameni sau

companii au devenit perimate aproape peste noapte. Şi, odată cu aceste canale, s-au perimat înseşi structurile de afaceri care le-au creat sau exploatat. Pe scurt, lipiciul care a unit în mod tradiţional toate activităţile economice se topeşte rapid în căldura conectivităţii universale. Pentru prima dată în istoria umanităţii, acest fenomen va duce la separarea *fluxului* de informaţii de *fluxul* de lucruri.2

Democratizarea informaţiilor/aşteptărilor. Internetul nu este guvernat de nimeni. El reprezintă o schimbare de proporţii planetare. Pentru prima dată în istorie, vocea pură a spiritului uman se aude în milioane şi milioane de conversaţii libere, care nu cunosc graniţe. Informaţiile în timp real direcţionează aşteptările şi voinţa socială, care în cele din urmă ajung să direcţioneze voinţa politică al cărei impact îl simţim fiecare dintre noi.

O creştere exponenţială a concurentei: Internetul şi tehnologiile prin sateliţi fac ca orice persoană care este conectată să devină un potenţial concurent. Organizaţiile sunt nevoite să identifice în mod constant modalităţi mai bune de a concura împotriva

preţurilor mai mici ale forţei de muncă, a costurilor mai mici ale materiilor prime, a inovaţiilor mai prompte, a eficientei şi a calităţii sporite. Forţele concurenţei şi ale iniţiativei industriale libere duc la creşterea calităţii, la scăderea costurilor de producţie şi la creşterea vitezei şi a flexibilităţii realizării sarcinii de serviciu pe care ne-a dat-o clientul nostru. Nimeni nu-şi poate permite să rămână la nivelul comparaţiilor cu concurenţii, nici măcar la nivelul unui aşa-numit standard al excelenţei; standardul nostru trebuie să fie unul „planetar”.

Mişcarea creării averii dinspre capitalul financiar spre capitalul intelectual şi social: Direcţia mişcării creării averilor s-a schimbat, ea fiind în prezent generată de oameni, nu de bani – dinspre capitalul financiar spre capitalul uman (atât intelectual, cât şi social), o noţiune aparent banală, care include în schimb o multitudine de dimensiuni complexe. Mai mult de două treimi din valoarea adăugată produselor din ziua de azi provin din activitatea din domeniul informaţiilor; în urmă cu douăzeci de ani, raportul era mai mic de o treime.

Agenţia liberă: Oamenii devin din ce în ce mai informaţi şi conştienţi de opţiuni şi alternative, într-o măsură neegalată până în prezent. Piaţa forţei de muncă devine sub ochii noştri o piaţă asemănătoare unei agenţii libere, iar oamenii conştientizează din ce în ce mai mult existenţa opţiunilor pe care le au. Profesioniştii cunoaşterii se vor opune eforturilor managerilor de a-i eticheta, fiind din ce în ce mai hotărâţi să se autodefinească.

Iureşul permanent. Trăim cu toţii într-un mediu care se schimbă clipă de clipă. În acest iureş greu de descris, absolut fiecare persoană trebuie să aibă în sinea sa ceva anume care să îi ghideze în luarea deciziilor. Lumea trebuie să înţeleagă în mod independent ţelul şi principiile călăuzitoare ale echipei sau ale organizaţiei. Dacă cineva şi-ar propune să fie managerul

A LE INSPIRA CELOR DIN JUR DORINŢA DE A-ŞI GĂSI VUCLA

I vu acestor oameni, nici măcar nu s-ar face auzit. Zgomotul, tumultul, caracterul imediat sau urgent al tuturor provocărilor dinamice la care el sunt

supuşi va fi efectiv prea asurzitor.

FILM: *Iureşul permanent*

Am realizat pe video un scurtmetraj, extrem de interesant, care descrie condiţiile şi complexitatea ameţitoare ale lumii în care trăim. El surprinde contrastul dintre trecut şi prezent şi atrage atenţia asupra a trei constante pe care putem conta pentru a ocoli problemele pe care le vom analiza mai detaliat în acest capitol.

Vă invit să urmăriţi acest film, introducând DVD-ul în DVD-playerul dvs. şi delectând *Permanent Whitewater* (Iureşul permanent – n.trad.).

PROBLEMELE CRONICE ŞI PROBLEMELE ACUTE

Atât în corpul uman, cât şi în structura organizaţiilor, există două tipuri de probleme: cronice şi acute. Problemele *cronice* sunt cele fundamentale, cauzale şi continue. Acut înseamnă dureros, simptomatic, debilizant. Organizaţiile, la fel ca oamenii, pot avea probleme cronice care nu sunt încă acutizate. Tratarea acestor probleme poate masca afecţiunea cronică fundamentală.

Cu mai mulţi ani în urmă, am avut o experienţă fascinantă, care ilustrează acest aspect. Un prieten de-al meu era chirurg şef la un spital din Detroit, iar specializarea sa era medicina cardiovasculară. Într-o bună zi, l-am întrebat dacă «ş putea să stau undeva în blocul-operator să mă uit la chirurgii care făceau operaţii. Experienţa a fost absolut stupefiantă pentru mine. În timpul unei operaţii realizate chiar de prietenul meu, el a înlocuit trei vase de sânge. Când a terminat, m-am dus la el şi l-am întrebat: „De ce a trebuit să *înlocuieşti* vasele? Nu puteai pur şi simplu să le scoţi?”

Moment în care el mi-a explicat în cuvinte simple, ca să înţeleg: „În stadiile precoce poţi face asta, dar mai târziu, placa se acumulează până când în cele din urmă ajunge parte a peretelui capilar”.

„Bun, şi acum că ai corectat vasele astea trei”, l-am întrebat eu, „omul e în regulă?” La care prietenul mi-a răspuns: „Stephen, omul are o boală cronică. Nicio părticică din el nu e perfect sănătoasă”. După care mi-a luat mâna în care îmi pusesem o mănuşă în mâinile lui, ca să pot simţi vasele respective. Puteai

simţi cât de firavă este masa de colesterol. „Să nu uităm însă”, a adăugat el, „că omul Asia face exerciţii fizice regulat; aşa a reuşit să-şi dezvolte, într-o *anumită măsură*, o circulaţie suplimentară care duce oxigenul la muşchi, dar la vasele astea blocate nu există nicio suplimentare. Aşa că dacă se formează un cheag de sânge, poate totuşi să facă un infarct sau o comoţie cerebrală. Are o boală coronariană *tninică* extinsă”.

Nu toate afecţiunile cronice au simptome acute. Înainte de apariţia primelor simptome acute, boli precum cancerul se pot extinde atât de mult, încât este prea târziu.[6] Faptul că nu putem vedea simptomele manifestându-se nu înseamnă că problemele fundamentale nu există. Uneori oamenii suferă un atac de cord atunci când îşi suprasolicită brusc corpul – spre exemplu atunci când dau zăpada la o parte cu lopata după prima ninsoare a iernii. Ei nu îşi dau seama că au o suferinţă coronariană până în momentul în care condiţiile de stres fac să se

6 Pentru un audio mp3 gratuit și scurt despre principiile medicinei preventive, accesați adresa www.The8thHablt.com/ofiers.

manifeste simptomele acute.

Acelaşi lucru este valabil şi în cazul organizaţiilor. Într-o organizaţie pot exista probleme cronice grave care nu se manifestă prin semne acute, şi aceasta datorită faptului că unele organizaţii nu concurează pe o piaţă dură, globală; ele concurează pe plan local sau la nivelul unei pieţe protejate. Este posibil ca ele să aibă succes din punct de vedere financiar – uneori, chiar un succes foarte mare. Dar, precum se ştie, succesul este relativ. Problemele concurenţilor pot fi şi mai grave. Prin urmare, de ce să ne schimbăm?

PREDICTIBILITATEA A PATRU PROBLEME CRONICE ŞI A SIMPTOMELOR LOR ACUTE

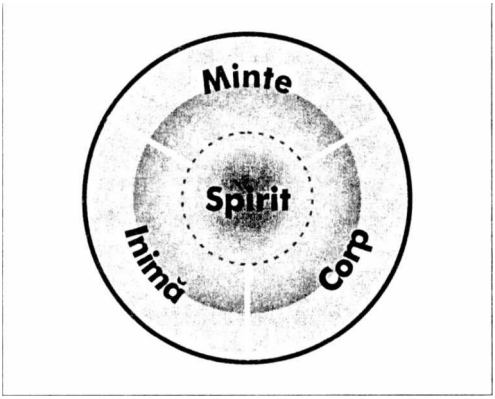
Forţa unei paradigme exacte constă în abilitatea sa de a explica şi de a prezice. Aşadar, dacă această Paradigmă a Persoanei Integrale a naturii umane este exactă, ea ar trebui să vă dea o abilitate neobişnuită de explicare, prezicere şi diagnosticare a celor mai mari probleme din viaţa dvs. şi din organizaţia dvs. Ea ar trebui să vă ajute nu numai să recunoaşteţi cele mai evidente simptome acute ale acestor probleme, ci

şi să vedeţi care sunt cauzele cronice „de bază” ale lor. Apoi veţi fi capabil să utilizaţi această paradigmă pentru a începe să vă rezolvaţi problemele, extinzându-vă influenta, pentru a crea o organizaţie sau o echipă cu un randament excepţional – o organizaţie care este capabilă să se *concentreze* în mod constant asupra priorităţilor sale şi să le *soluţioneze*.

Acesta este motivul pentru care veţi continua să vedeţi aceeaşi diagramă în orice secţiune a cărţii de faţă (vezi figura 6.2). Nu fac decât să adaug cuvinte sau expresii noi, pentru a reflecta o nouă aplicaţie a celor patru zone ale alegerii – corp, minte, inimă şi spirit. În cazul de faţă, veţi putea vedea că această Paradigmă a Persoanei Integrale vă oferă tot mai mult capacitatea de a sesiza atât problemele cronice, cât şi acute care se nasc atunci când o organizaţie neglijează mintea, corpul, inima sau spiritul oamenilor săi.

Vă propun *să testăm această paradigmă* într-un cadru organizaţional. Aceleaşi concepţii vor fi valabile şi pentru o echipă de lucru, o familie, o comunitate

sau pentru orice alt gen de grup relaţional. Încercaţi să identificaţi problema specifică din fiecare caz în parte înainte de a citi mai departe.



Să *începem* cu zona centrală a diagramei, cea a *spiritului*. Dacă spiritul, sau conştiinţa, este în mod constant neglijat în cadrul unei organizaţii, care este problema care va apărea? Gândiţi-vă puţin la această întrebare. Ce se întâmplă cu relaţiile dintre oameni atunci când oamenii sunt trataţi sau acţionează contrar conştiinţei lor? Nu duce aceasta la o pierdere evidentă a încrederii dintre ei? *Lipsa* (*le încredere* constituie prima problemă cronică cu care au de-a face majoritatea organizaţiilor. Care ar fi manifestările acute ale acestei lipse de încredere? < irganizaţiile dominate de lipsa de încredere care operează pe piaţă

în condiţii dure sunt caracterizate de simptomele acute, dureroase ale bârfei şi calomniilor, luptelor interne, victimizării, prefăcătoriei, circulaţiei deficitare a informaţiilor şi comunicării defensive şi fragmentare.[78]

În al doilea rând, ce problemă cronică apare atunci când neglijaţi *mintea* sau viziunea într-o organizaţie? Nu veţi avea o *viziune comună sau un sistem comun de valori*. În aceste condiţii, care este comportamentul simptomatic la care v-aţi putea aştepta? Veţi putea vedea că oamenii au agende de lucru ascunse, se angajează în diverse jocuri politice şi folosesc criterii diferite, nerealiste în luarea deciziilor. Veţi asista la apariţia unei culturi ambigue şi haotice.

În al treilea rând, ce problemă apare într-o organizaţie în care există o neglijare generală a disciplinei în *corpul* politic (structura scheletică, sisteme, procese)? Cu alte cuvinte, ce afecţiune vă

7

8 Pentru a vedea cum se pot măsura costurile enorme ale problemelor de genul lipsei de încredere dintre angajatii organizației dvs., vezi Anexa 4: Costul înalt al Lipsei de încredere.

puteţi aştepta să apară atunci când priorităţile organizaţiei nu sunt respectate sau atunci când soluţionarea lor nu este susţinută în mod sistematic? Pur şi simplu nu va exista o cultivare a disciplinei sau *o aliniere* a structurilor, sistemelor, proceselor şi culturii organizaţiei. Atunci când managerii au paradigme inexacte sau incomplete ale naturii umane, ei pun la punct sisteme – inclusiv sisteme de comunicaţie, de recrutare a personalului, de distribuire în posturi, de asumare a responsabilităţii, de atribuire a recompenselor şi a penalizărilor, de promovare, instruire, dezvoltare şi informare – care nu reuşesc să-i determine pe oameni să-şi folosească întregul potenţial. Nici indivizii, echipele de lucru, departamentele, nici organizaţia în ansamblul ei nu vor fi aliniate într-un spirit comun al misiunii asumate, al unui set de valori şi al unei strategii definitorii. Aceasta va duce la apariţia neconcordanţelor majore cu piaţa în care funcţionează organizaţia, cu clienţii şi furnizorii din exteriorul organizaţiei.

Toate organizaţiile sunt aliniate perfect pentru a obţine rezultatele pe care le obţin. ARTHUR W. JONES

Aceste neconcordanţe se vor manifesta într-o multitudine de feluri, ducând la o scădere şi mai mare a încrederii între angajaţi, la o politizare mai mare a comportamentului lor şi la apariţia rivalităţilor interdepartamentale. *Regulile* vor înlocui judecata umană pentru că, pe măsură ce lucrurile scapă din mână, managerii simt nevoia să exercite tot mai mult control asupra organizaţiei. Birocraţia, ierarhiile, regulile şi regulamentele devin aidoma *protezelor* pentru încrederea care lipseşte. Orice discuţie referitoare la perfecţionarea profesională a angajaţilor sau la conducerea companiei va fi considerată nefondată, „prea neserioasă, „nerealistă, o pierdere de vreme şi, evident, mult prea costisitoare. Oamenii, la fel ca lucrurile, devin o cheltuială, nu o investiţie. Nevoia de a conduce şi de a controla tot mai strict devine din ce în ce mai evidentă, inducând la majoritatea copleşitoare a angajaţilor starea co-dependentă denumită „aşteaptă până când ţi se spune, ** despre care am discutat mai devreme. Aceasta le va servi aşa-numiţilor conducători oficiali drept încă o dovadă că nimic nu se va întâmpla atâta

timp cât ei au în mână şi morcovul, şi băţul, motivând, controlând şi chiar bătând cu pumnul în masă atunci când e nevoie – pasivitatea justificând motivaţia externă şi controlul justificând la rândul lui pasivitatea. Totul este ca o profeţie mincinoasă pe care cei care deţin puterea vor cu tot dinadinsul să o facă să se adeverească. Conducerea oamenilor prin control nu îi stimulează niciodată pe aceştia să dea un randament excepţional sau să aducă o contribuţie semnificativă la activitatea organizaţiei, în spiritul adevăratei lor voci sau pasiuni. Acestea nu pot fi impuse de sus, ci se oferă voluntar.

În cel de-al patrulea rând, ce se întâmplă atunci când neglijezi *inima*? Ce se întâmplă când în interiorul organizaţiei nu există nicio urmă de pasiune, nicio legătură emoţională cu obiectivele muncii sau cu munca în sine, niciun pic de entuziasm sau devotament? Consecinţa este o *slăbire alarmantă a puterii* angajaţilor. Întreaga cultură a organizaţiei este dominată de teamă. Care sunt simptomele acute la care vă puteţi aştepta? Faceţi o pauză de o clipă şi încercaţi să ghiciţi. Veţi avea o mulţime de angajaţi

care îşi iau o a doua slujbă în care lucrează seara, care visează cu ochii deschişi, sunt plictisiţi, doritori să plece, furioşi, speriaţi, apatici sau deopotrivă maliţioşi şi obedienţi.

Puteţi sesiza puterea predictivă, explicativă a acestei paradigme sau a acestui model? Neglijaţi corpul, mintea, inima sau spiritul şi „obţineţi" patru probleme cronice în organizaţie – *lipsa de încredere*, *lipsa unei viziuni şi a valorilor comune*, *neconcordante* şi *slăbirea puterii angajaţilor* – precum şi toate simptomele acute aferente (vezi figura 6.3).

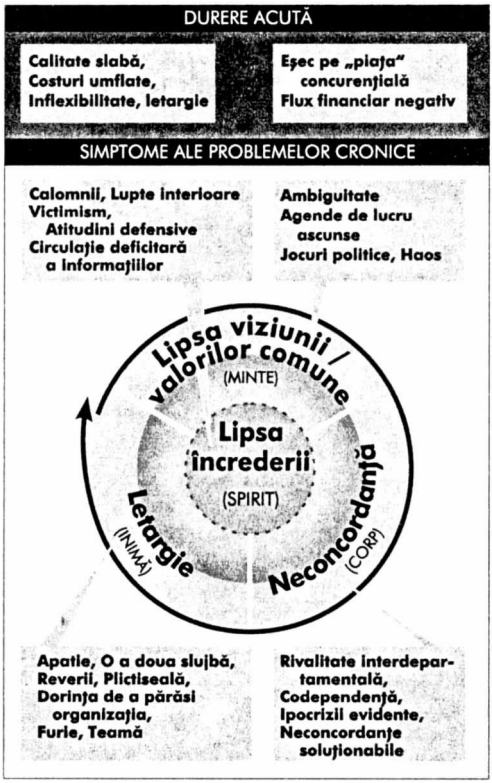


Figura 6.3

Rezultatul cumulativ al acestor probleme cronice şi al simptomelor lor este durerea acută a eşecului pe piaţă, fluxul financiar negativ, calitatea redusă a produselor şi a serviciilor, costurile umflate, inflexibilitatea endemică, lentoarea şi acuzaţiile reciproce gratuite; o cultură a blamării ca substitut al culturii responsabilităţii.

Dacă vă gândiţi la filmul *Max* & *Max*, veţi reuşi

să identificaţi fiecare dintre aceste patru probleme cronice.

PARADIGMA ÎN PRACTICĂ

Permiteţi-mi să ilustrez puterea explicativă a acestei paradigme.

Îmi amintesc că pe vremuri făceam prima vizită unor directori executivi ai unei organizaţii foarte mari, în cursul căreia i-am întrebat care era misiunea pe care organizaţia respectivă îşi propunea să o îndeplinească. După mai multe clipe de ezitare, mi-au dat o foaie de hârtie pe care erau tipărite câteva cuvinte. Esenţa pretinsului mesaj era: „Scopul nostru este de a augmenta valoarea titlurilor acţionarilor noştri”. I-am întrebat dacă obişnuiau să lipească acest motto pe perete cu scopul de a-şi impresiona angajaţii şi clienţii. Ca un făcut, pe chipul interlocutorilor mei a apărut un zâmbet larg, după care unul dintre ei mi-a spus: „Păi, nu, mai avem şi o altă declaraţie a misiunii organizaţiei, care e trecută pe afişul lipit pe peretele acela, dar pe hârtia pe care v-am dat-o e scris adevăratul nostru scop”.

În pofida faptului că în perioada respectivă abia

mă familiarizasem cât de cât cu ramura industrială respectivă şi cu compania respectivă, am răspuns: „De ce să nu vă spun chiar în momentul acesta cum este cultura dvs. corporaţională. Sunteţi despărţiţi. Dacă aici există un sindicat, atunci sigur compania dvs. este răvăşită de dispute sindicale. Dvs. plutiţi undeva deasupra tuturor, îi verificaţi pe toţi angajaţii la sânge şi îi forţaţi cu băţul într-o mână şi cu morcovul în cealaltă să-şi facă treaba. Se cheltuieşte o cantitate enormă de energie negativă în tot felul de conflicte interpersonal, rivalităţi interdepartamentale, agende ascunse de lucru şi jocuri politice”.

Uimiţi de cuvintele mele şi de ciudata mea alură de prezicător, m-au întrebat: „Cum de ştiţi atât de multe despre noi? Cum de ne-aţi descris aşa de exact?”

La care am răspuns: „Nu e nevoie să ştiu multe lucruri despre industria dvs. sau despre dvs. personal. Tot ce trebuie să ştiu este să cunosc natura umană. Scopul vostru real se concentrează doar asupra uneia dintre cele patru părţi ale naturii noastre – corpul (economic) – şi numai asupra unui singur acţionar –

proprietarul. Neglijaţi complet celelalte trei părţi – minte, inimă şi spirit – şi pe toţi ceilalţi acţionari. Nu puteţi face aşa ceva fără să suferiţi consecinţe dintre cele mai nefaste". Am continuat să prezic: „Când această şedinţă se va încheia, jumătate dintre dvs. va vorbi despre cealaltă jumătate. Aici nu există pic de încredere. Duplicitatea e evidentă". Afirmaţiile mele au provocat o combinaţie de uimire şi tristeţe, aceasta în condiţiile în care în acea perioadă se considera că organizaţia lor are un mare „succes". Adevărul este că nu poţi niciodată avea succes cu acţionarii până când nu reuşeşti mai întâi pe piaţă, iar pe piaţă nu poţi avea succes până când nu ai succes la locul de muncă.

„Şi ce putem face să schimbăm situaţia?" m-au întrebat ei.

Le-am spus: „Trebuie să începeţi să lucraţi serios la toate cele patru «capitole». Adunaţi toate capetele laolaltă, pentru ca toţi să poată cânta după aceeaşi partitură. Ghidaţi-vă după principiile universale ale fair play-ului, onestităţii, integrităţii şi adevărului, pentru ca să puteţi construi temelia solidă a încrederii pe care să ridicaţi casa organizaţiei dvs. Folosiţi

criteriile şi valorile întruchipate în viziunea dvs. pentru a imprima o direcţie unică tuturor deciziilor strategice, structurale şi operaţionale pe care le luaţi. Trebuie să creaţi condiţii pentru cultivarea încrederii atât la nivelul personalului, cât şi la nivelul întregii organizaţii, înainte să puteţi spune că stimulaţi productivitatea sau descătuşaţi potenţialul oamenilor”. Le-am sugerat chiar să înceapă cu formularea unei noi declaraţii a misiunii companiei, destinată chiar interlocutorilor mei, adică echipei executive.

Ei m-au întrebat cam cât ar dura să facă tot ce le spusesem.

Am întrebat: „Cât de tare vă doare?”

La care ei au răspuns: „Nu cine ştie ce”.

Eu am replicat: „Atunci probabil că nu veţi reuşi să duceţi la bun sfârşit ce unin spus eu. Nu e destulă durere, destulă putere a circumstanţelor, destulă umilinţă”. După care le-am sugerat să uite cu totul conversaţia noastră.

Unul dintre ei a spus: „În regulă. Totuşi am auzit lucruri bune despre ce s-a întâmplat în alte companii

cu care aţi colaborat. Şi de ce să nu recunoaştem, probabil din cauză că piaţa se schimbă şi concurenţa o să devină tot mai acerbă, Hlmtim toţi că nu e deloc exclus ca în viitorul apropiat situaţia să se înrăutăţească Ioane mult. Poate chiar avem nevoie de ajutor. Vrem să facem nişte schimbări”.

Le-am spus că dacă sunt într-adevăr sinceri şi doresc să colaborăm, vor putea face schimbările respective, dar probabil nu înainte să treacă doi-trei ani sau chiar mai mult.

Unul dintre directori a spus: „Nici nu vă daţi seama cât de rapizi şi eficienţi Mintem”. Referindu-se la ceea ce spusesem mai devreme despre schimbarea declaraţiei privind misiunea companiei, el a continuat: „O s-o scoatem fără probleme în weekendul ăsta”. Cu alte cuvinte, se gândea că o să se retragă câteva ore, să facă un fel de „practică” de brainstorming de câteva ore într-un atelier de produs viziuni şi, într-un final, o să scoată o declaraţie pompoasă cu cuvinte bine alese, mai pe placul angajaţilor „de rând”.

Treptat, aceşti oameni din vârful ierarhiei au început să înţeleagă că o perspectivă pe termen scurt

şi tehnicile de „scurtătură” nu vor putea niciodată aduce rezultatele pe care şi le doreau. Încet, dar sigur, au priceput care erau problemele cronice care afectau sănătatea companiei lor, începând chiar cu ei înşişi, după care au recunoscut că le surâde teza celor patru părţi ale naturii umane. În cele din urmă, au ajuns să înţeleagă că modalitatea în care era condusă compania era o chestiune de maxim interes pentru toată lumea şi că fiecare persoană trebuia să opteze pentru o abordare din interior spre exterior.

Organizaţia respectivă s-a întărit, pornind de la cel mai de jos şi ajungând pană la cel mai înalt nivel, o transformare calitativă profundă care a durat între trei şi patru ani. La sfârşitul acestei perioade, compania a dobândit o forţă şi o versatilitate ieşite din comun, precum şi un nivel al încrederii între angajaţi nemaiîntâlnit până atunci, într-o asemenea măsură încât organizaţia a reuşit nu numai să facă faţă noii concurenţe extrem de dure care apăruse pe piaţă, dar şi să (teupe un loc fruntaş pe această piaţă. Mulţi dintre directorii executivi au părăsit lui re timp compania respectivă, devenind directori generali ai

altor companii, însă cultura şi versatilitatea acumulate au fost atât de adânc înrădăcinate în Btructura organizaţiei, încât compania a reuşit să-şi menţină creşterea profitabilităţii an de an.

REACŢIA EPOCII INDUSTRIALE

Ajunşi aici, ne putem întreba: care ar fi oare reacţia tipică a epocii industriale la cele patru probleme cronice?

Dacă *încrederea* lipseşte şi nu există autoritate morală, atunci *şeful* este centrul universului – şeful ştie cel mai bine şi toate deciziile pe care el le ia sunt cele mai bune – „Faci cum spun eu, bine; nu faci, eşti liber să pleci”.

În ceea ce priveşte lipsa viziunii şi a valorilor comune, *regulile* înlocuiesc viziunea şi misiunea. „Nu-ţi face nicio grijă – singura ta grijă e slujba ta. Fă ce ţi se spune, respectă regulile şi lasă ideile şi părerile în seama mea”.

Neconcordanţe? Nu ai altceva de făcut decât să te străduieşti ca totul să devină mai eficient – utilaje, politici, oameni, totul. *Eficienţa* este numele jocului.

Letargie generalizată? Doar e normal să deţii un

control total. În oameni nu poţi avea niciodată încredere. Singurul mod în care îi poţi face pe oameni să dea mai mult e să scuturi morcovul (recompense) în faţa lor, ca să-i motivezi să aibă un randament mai bun, dar şi să menţii o doză sănătoasă de frică în ei cu ajutorul băţului (penalizări sau concediere), pe care să dai impresia că îl vei folosi atunci când randamentul lor nu te satisface.

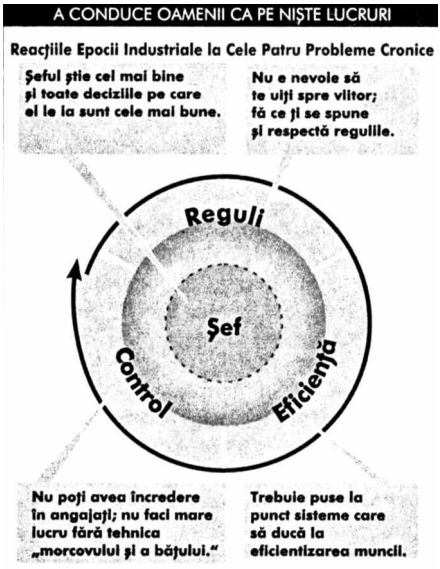

A CONDUCE OAMENII CA PE NIŞTE LUCRURI
Reacţiile Epocii Industriale la Cele Patru Probleme Cronice
Şeful ştie cel mai bine şi toate deciziile pe care el le ia sunt cele mai bune.
Nu e nevoie să te uiţi spre viitor; fă ce ţi se spune şi respectă regulile.
Reguli
Şef
Control
Eficienţă
Nu poţi avea încredere în angajaţi; nu faci mare lucru fără tehnica „morcovului şi a bâtului."
Trebuie puse la punct sisteme care să ducă la eficientizarea muncii.

Figura 6.4

SOLUŢIA MODALITĂŢII DE CONDUCERE A ORGANIZAŢIILOR

Decizia de a le inspira celor din jur dorinţa de a-

şi găsi vocea vă conduce chiar în „miezul” celor patru probleme organizaţionale cronice care sunt cauzate de modelul de control impus de Epoca Industrială din prezent.

Fiecare dintre noi care şi-a găsit vocea sa posedă capacitatea de a rescrie software-ul greşit al Epocii Industriale, care foloseşte în organizaţii o configuraţie bazată pe parametri falşi, precum „şef, reguli, eficientă, control”. Procesul Implică *patru roluri* care devin antidotul celor patru probleme organizaţionale (vezi figura 6.5, respectiv figura 6.6).

DURERE ACUTĂ
Calitate slabă, Costuri umflate, Inflexibilitate, letargie
Eşec pe „piaţa” concurenţială Flux financiar negativ
SIMPTOME ALE PROBLEMELOR CRONICE
Calomnii, Lupte interioare Victimism, Atitudini defensive Circulaţie deficitară a informaţiilor
Ambiguitate Agende de lucru ascunse Jocuri politice, Haos
Lipsa viziunii / valorilor comune
(MINTE)
Lipsa încrederii
(SPIRIT)
Letargie
(INIMĂ)
Neconcordanţă
(CORP)
Apatie, O a doua slujbă, Reverii, Plictiseală, Dorinţa de a părăsi organizaţia, Furie, Teamă
Rivalitate interdepar-tamentală, Codependenţă, Ipocrizii evidente, Neconcordanţe soluţionabile

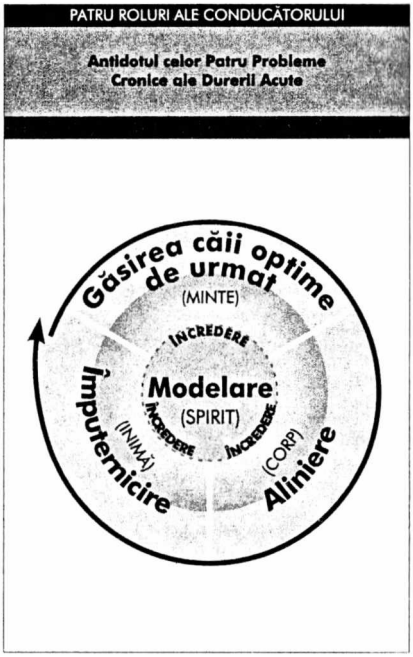


Figura 6.5 Figura 6.6

Ele reprezintă manifestările pozitive ale corpului, inimii, minţii şi spiritului într-o organizaţie, în timp ce cele patru probleme cronice sunt manifestările negative ale neglijării corpului, inimii, minţii şi spiritului. Cum se pot rezolva în mod realist aceste patru probleme cronice? Acolo unde nu există încredere, pentru a o crea, ne concentrăm să-i *modelăm* pe oameni să fie demni de încredere. Acolo unde nu există viziune sau valori comune, ne concentrăm să găsim care este *calea optimă de urmat* pentru a cultiva o viziune comună şi un set de valori. Acolo unde există neconcordanţe, ne concentrăm să *aliniem* ţeluri, structuri, sisteme şi procese, pentru a încuraja şi a stimula ieşirea din letargie şi formarea miei culturi care să fie conforme cu viziunea şi valorile comune. Acolo unde există letargie, ne concentrăm să dăm *puteri sporite* fiecărei persoane şi echipe de lucru, la nivel de proiect sau de execuţie efectivă.

Am intitulat aceste patru roluri cele *Patru Roluri ale Conducerii* – subliniez încă o dată, conducere nu ca poziţie ierarhică, ci ca intenţie proactivă de

afirmare a valorii şi potenţialului celor de lângă noi şi de unire a lor sub forma unei echipe complementare, în efortul de a mări influenţa şi impactul organizaţiei şi ale cauzelor importante pe care le promovăm. Nu trebuie uitat că, într-o echipă complementară, punctele forte individuale (vocile) devin productive, iar slăbiciunile devin irelevante deoarece ele sunt compensate de punctele forte ale colegilor de echipă.

Cele Patru Roluri ale Conducerii sunt pur şi simplu patru calităţi ale spiritului de conducător cu care este înzestrat un lider – viziune, disciplină, pasiune şi conştiinţă – *scrise cu litere mari* într-o organizaţie (vezi figura 6.7):

Figura 6.7

Modelare (conştiinţă): Daţi un exemplu bun.

Găsirea căii optime de urmat (viziune):

Determinaţi în comun cursul acţiunilor.

Aliniere (disciplină): Puneţi la punct sisteme pentru a nu vă abate de la drumul pe care l-aţi ales.

Împuternicire (pasiune): Faceţi în aşa fel încât talentele să fie puse în slujba obţinerii de rezultate, nu a metodelor de obţinere a lor, după care nu staţi în calea oamenilor şi oferiţi ajutor când vi se cere.

Persoanele care ocupă poziţii de autoritate într-o organizaţie pot considera că aceste patru roluri reprezintă patru modalităţi normale, deşi dificile, de îndeplinire a „apostolatului" lor. A le considera însă drept roluri menite *exclusiv* directorilor executivi ale companiilor ar duce la perpetuarea mentalităţii co-dependenţe larg răspândite, care spune: „şeful e singurul care se gândeşte la lucrurile importante şi care ia deciziile importante". Cele patru roluri enunţate mai sus sunt pentru toată lumea, indiferent de poziţia ierarhică. Ele nu reprezintă altceva decât calea care trebuie urmată pentru a vă creşte influenţa personală şi influenţa echipei dvs. de lucru şi a organizaţiei din care faceţi parte.

Colegii mei de la FranklinCovey şi cu mine am

predat la catedră modelul celor Patru Roluri ale Conducerii din anul 1995, dar mulţi alţi experţi în domeniul conducerii companiilor au ajuns în mod independent la modele care sunt fundamentate pe aceleaşi principii. Spre exemplu, în cartea intitulată Results-*Based*

Leadership (Conducerea companiilor bazată pe rezultate – n.trad.), o lucrare de analiză aprofundată, devenită deja celebră, autorii Dave Ulrich (Universitatea din Michigan), Jack Zenger şi Norm Smallwood au dezvoltat, după o perioadă îndelungată de cercetare, observare şi consultare, un model al conducerii structurat pe baza a patru segmente, care este aproape identic cu modelul celor Patru Roluri prezentat mai sus.3 Diferenţa principală constă în limbajul utilizat, dar se poate vedea uşor că sensul celor două modele este mai mult sau mai puţin acelaşi.

IMPRIMĂ DIRECŢIE
(viziune, clienţi, viitor)
DEMONSTREAZĂ MODELUL DE CARACTER PERSONAL
(deprinderi, integritate, încredere, gândire analitică)
MOBILIZEAZĂ ANGAJAMENTUL INDIVIDUAL
(implicaţi-i pe angajaţi, daţi-le puteri sporite)
GENERAŢI CAPACITATEA ORGANIZAŢIONALĂ
(faceţi echipe, gestionaţi procesul de schimbare)

Ulrich, Zenger, Smallwood, *Conducerea companiilor bazată pe rezultate*

Figura 6.8

O validare suplimentară a acestui model de conducere poate fi găsită într-un studiu publicat recent, realizat pe durata a cinci ani, condus de Nitin Nohria, William Joyce şi Bruce Robertson (vezi „What Really Works" – «Reţeta succesului – ntrad.», în publicaţia *Harvard Business Review*, iulie 2003). În ceea ce autorii au denumit Proiectul Peren, ei „au examinat mai mult de 200 de practici manageriale împământenite, autorii fiind angajaţi la 160 de companii diferite pe o perioadă de zece ani de zile". Această cercetare le-a permis să constate care dintre practicile manageriale duc într-adevăr la obţinerea

celor mai bune rezultate. Concluzia Interesantă la care au ajuns autorii studiului este că, în absolut toate cazurile, companiile care aveau rezultate superioare faţă de celelalte companii din domeniul lor *excelau la patru practici manageriale fundamentale*:

1. Strategie – Punerea la punct şi menţinerea unei strategii clar definite şi orientate.

2. Executare – Punerea la punct şi menţinerea unei executări operaţionale Ireproşabile.

3. Cultură – Punerea la punct şi menţinerea unei culturi orientate spre obţinerea unui randament înalt.

4. Structură – Edificare şi menţinerea unei organizaţii versatile, flexibile şi uniforme.

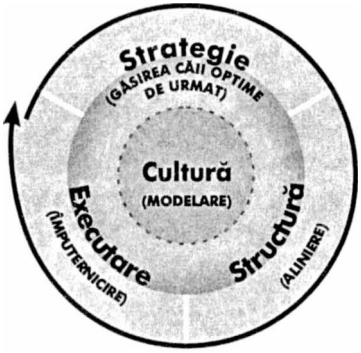


Figura 6.9

Proiectul Peren a ajuns totodată la concluzia că aceste companii *cultivau*, *în plus*, *încă două din patru*

practici manageriale secundare – talent, inovaţie, spirit de conducător, fuziuni şi achiziţii. Gândiţi-vă însă la primele patru practici manageriale *fundamentale* identificate. Nu coincid aceste practici, care au permis companiilor să-şi depăşească în mod spectaculos rivalele, cu ceea ce este descris în cele Patru Roluri ale Conducerii? încă o dată, cuvinte diferite pentru aceleaşi principii fundamentale.

SEMNIFICAŢIA SECVENŢIALITĂŢII: *O metaforă din lumea sportului*

Aceste patru roluri sunt de asemenea foarte interdependente. Într-un anumit sens, se poate spune că ele sunt *secvenţiale*. Dintr-un alt punct de vedere, ele sunt însă *simultane*. Ambele perspective sunt corecte. Sunt secvenţiale pentru că mai întâi trebuie să dovedeşti că eşti demn de încredere pentru a o câştiga, şi abia după aceea să treci la alte roluri care descătuşează potenţialul uman. Sunt într-o egală măsură şi simultane, în sensul că, o dată ce se formează o cultură bazată pe acest gen de conducere, trebuie să se acorde o atenţie constantă tuturor celor patru procese, respectiv tuturor celor patru roluri.

Aş dori ca în continuare să ilustrez importanţa secvenţialităţii acestor patru roluri apelând la o comparaţie cu lumea sportului profesionist, în care, la fel ca în lumea afacerilor, concurenţa este extrem de acerbă. Dacă un sportiv profesionist merge în cantonament într-o formă fizică proastă – cu o putere *musculară* şi stare cardiovasculară care lasă de dorit – lui îi va fi absolut imposibil să facă progresul scontat şi să-şi dezvolte *abilităţile* pe care doreşte să le cizeleze. Iar dacă nu reuşeşte să-şi dezvolte abilităţile respective, nu va putea să devină membru util «1 unei *echipe* pentru a participa la un sistem câştigător.

Cu alte cuvinte, dezvoltarea forţei musculare precede dezvoltarea abilităţilor, Iar dezvoltarea abilităţilor precede dezvoltarea echipei şi a sistemului. Corpul este un sistem natural şi este guvernat de legi naturale. Metafora din domeniul sportului constituie o imagine foarte adecvată şi elocventă care dovedeşte că avem posibilitatea de a ne mări capacitatea şi de a ne găsi vocea. Dezvoltarea personală precede cultivarea relaţiilor de încredere în sânul organizaţiei, iar relaţiile de încredere constituie o premisă absolut

necesară pentru edificarea unei organizaţii ale cărei constante sunt munca în echipă, cooperarea şi contribuţia în Interes obştesc.

De pildă, să presupunem că o persoană nu este nici măcar capabilă să-şi respecte promisiunile pe care şi le face sieşi – viaţa sa este lipsită de consecvenţă, imprevizibilă şi dominată de capricii. Există vreun mod în care acest om ar putea ajunge să aibă relaţii sănătoase, de încredere reciprocă cu cei din jurul lui? Răspunsul ţine de domeniul evidenţei. Iar dacă ar exista o lipsă de încredere în relaţiile cu persoanele din jur, ar putea acest om să spere să-şi întemeieze o familie trainică sau să pună bazele unei echipe organizate care să aducă o contribuţie semnificativă comunităţii? Şi de această dată, răspunsul este evident: nu.

La fel cum un copil nu poate alerga înainte să facă primii paşi sau nu poate face primii paşi înainte să se târască, la fe, cum nu putem face calcule diferenţiale şi Integrale până nu stăpânim algebra şi nu putem înţelege algebra până când nu deprindem noţiunile de bază ale aritmeticii, există o serie de

lucruri care în mod necesar preced alte lucruri. O dată ce înţelegem importanţa acestei secvenţialităţi, vom vedea de ce, în pofida faptului că cele două acţiuni sunt interdependente, este absolut esenţial ca mai întâi să ne străduim să ne găsim vocea *prin propriile noastre forţe* şi abia apoi să *încercăm* să dezvoltăm abilităţile necesare pentru cultivarea relaţiilor interumane bazate pe încredere şi rezolvarea problemelor în mod creativ. Ulterior, efectul sinergic al relaţiilor interumane bazate pe încredere devine fundamentul pe care se construieşte o echipă de lucru sau o organizaţie de oameni care colaborează – echipe care sunt pe aceeaşi lungime de undă în ceea ce priveşte ţelul urmărit şi valorile definitorii, fiind dispuse să îşi joace rolul care le revine în contextul respectiv. În cele din urmă, indivizii, echipele de lucru şi organizaţiile sunt capabile să-şi augmenteze influenţa prin deservirea şi satisfacerea nevoilor clienţilor-ţintă. A pune *serviciul făcut altcuiva deasupra propriei persoane* conferă sens tuturor celor trei nivele şi ne conduce spre *Epoca înţelepciunii*, cea de-a cincea epocă a civilizaţiei.

Poate că cel mai bun mod de a ilustra importanţa extraordinară şi forţa acestei secvenţialităţi ar fi să vă relatez experienţa pe care le-o provoc frecvent ascultătorilor mei atunci când mă aflu la catedră. îl invit pe câte un bărbat care pare foarte solid şi sănătos să vină în faţă şi să facă douăzeci de flotări corecte, ţinându-şi spatele perfect drept. Dacă bărbatul respectiv este într-adevăr puternic şi are o anumită experienţă în practicarea regulată a exerciţiilor fizice, el poate face acest număr de flotări fără eforturi prea mari. Şi totuşi, foarte puţini reuşesc să le facă; chiar şi cei care par foarte bine făcuţi şi sănătoşi abia reuşesc să treacă de cinci sau şase flotări.

Utilizând această analogie, aş sugera că, până când oamenii nu vor putea face douăzeci de „flotări" emoţionale în plan personal, ei nu vor avea puterea sau libertatea de a face treizeci de astfel de flotări, care sunt absolut necesare pentru a face faţă cu succes complexităţii şi pe alocuri dificultăţii care marchează relaţiile interumane. Iar până când ei nu vor reuşi să facă cele cincizeci de flotări atât la nivel

personal, cât şi la nivel relaţional, le va fi efectiv imposibil să construiască o echipă şi să cultive o cultură organizaţional a încrederii reciproce şi a obţinerii unui randament excepţional.

Pornind de la această secvenţialitate, ne deplasăm acum de la *dezvoltarea caracterului* pe care o implică găsirea *propriei voci* la *dezvoltarea abilităţilor* şi la *dezvoltarea echipei şi a sistemului*, necesare pentru a reuşi să îi ajutăm şi pe cei din jurul nostru să-şi găsească vocea în cadrul *organizaţiilor*.

CONCENTRARE ŞI ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR:

O SCHIŢĂ A RESTULUI CĂRŢII

Aşa cum ilustrează noua diagramă extinsă prezentată în paginile următoare, cele Patru Roluri reprezintă totodată calea superioară de „a-i inspira şi pe cei din jur să-şi găsească vocea” şi de obţinere a prestigiului organizaţional, pe când cele patru probleme organizaţionale cronice reprezintă calea inferioară, de împiedicare a celor din jur să-şi găsească vocea, ceea ce are drept consecinţă încorsetarea organizaţional şi mediocritatea.

Procesul de a le inspira celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea ar putea fi descris foarte succint în câteva cuvinte: CONCENTRARE şi ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR. *Concentrarea* constituie întruchiparea rolurilor privind modelarea şi găsirea căii care trebuie urmată; *îndeplinirea obiectivelor* materializează rolurile privind aliniere şi împuternicire. Restul cărţii vă va arăta cum trebuie să procedaţi pentru a transforma în DEPRINDERE Inspirarea Celor Din Jur să-şi Găsească Vocea, prin dezvoltarea ATITUDINII, a ABILITĂŢILOR şi a CUNOŞTINŢELOR pe care le implică următoarele principii.

CONCENTRARE – Modelare şi Găsirea căii optime de urmat

1. Vocea Influenţei. A fi un *model* înseamnă a-ţi găsi mai întâi tu vocea (Prima parte), iar apoi a alege ATITUDINEA iniţiativei – a fi mereu gata să preiei iniţiativa pentru a-ţi mări influenţa, ori de câte ori apare ocazia (capitolul 7).

2. Vocea încrederii. *Modelarea* caracterului şi a competenţelor creează baza cultivării încrederii în

orice relaţie şi organizaţie. Nu putem avea încredere în cineva care nu este demn de încredere. CONŞTIENTIZAREA acestui principiu şi a principiilor pe care se bazează rolurile privind găsirea căii optime de urmat, alinierea şi împuternicirea angajaţilor este uşa către obţinerea influenţei (capitolul 8).

3. Vocea şi Viteza încrederii. *Modelarea* implică de asemenea dezvoltarea foarte intensă a ABILITĂŢILOR de Cultivare a încrederii (capitolul 9) şi ceea ce am denumit Voci în Concert – crearea Soluţiilor care reprezintă a Treia Alternativă pentru dificultăţile şi diferendele pe care le aveţi în relaţiile cu cei din jur (capitolul 10).

4. O Voce Unică. *Găsirea căii optime de urmat* presupune crearea, împreună cu cei din jurul dvs., a unei viziuni comune în privinţa celor mai presante priorităţi şi a valorilor pe baza cărora veţi soluţiona priorităţile respective

(capitolul 11).

ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR – Aliniere şi împuternicire

5. Vocea îndeplinirii Obiectivelor. *Alinierea*

ţelurilor şi luarea de măsuri pentru ca sistemele să ducă la obţinerea de rezultate (capitolul 12).

6. Vocea împuternicirii. Descătuşarea pasiunii şi a talentului, eliminarea oricărui obstacol care ar putea sta în calea angajaţilor şi apoi părăsirea scenei (capitolul 13). *împuternicirea* constituie punctul ultim şi decisiv al formării echipei de lucru, fiind punctul culminant al celor Patru Roluri ale Conducerii.

Capitolul 14 – Cea de-a 8-a Deprindere şi Punctul Dulce vă vor arăta modul în care am abordat în această lucrare trei dimensiuni ale *măreţiei* – va nivel personal, în nivelul conducerii şi al organizaţiei. Veţi afla cum acestea se combină şi pot fi traduse în cele *Patru Discipline ale îndeplinirii Obiectivelor*, care pot da posibilitatea organizaţiei dvs. de a obţine rezultate miraculoase în Epoca Profesionistului Cunoaşterii.

Capitolul 15 – Utilizarea înţeleaptă a Vocilor Noastre pentru A-i Sluji pe Cei din Jur este deznodământul care ilustrează modul în care Cea de-a 8-a Deprindere (Găseşte-ţi Vocea şi Inspiră-le Celor Din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea) ne va conduce în epoca următoare a vocii umanităţii – Epoca

înţelepciunii. Aş dori să reamintesc că această secţiune finală se încheie cu o serie de întrebări şi Răspunsuri – referitoare strict la cele mai frecvente întrebări cu care m-am confruntat de-a lungul anilor privind chestiunile discutate în cartea de faţă.

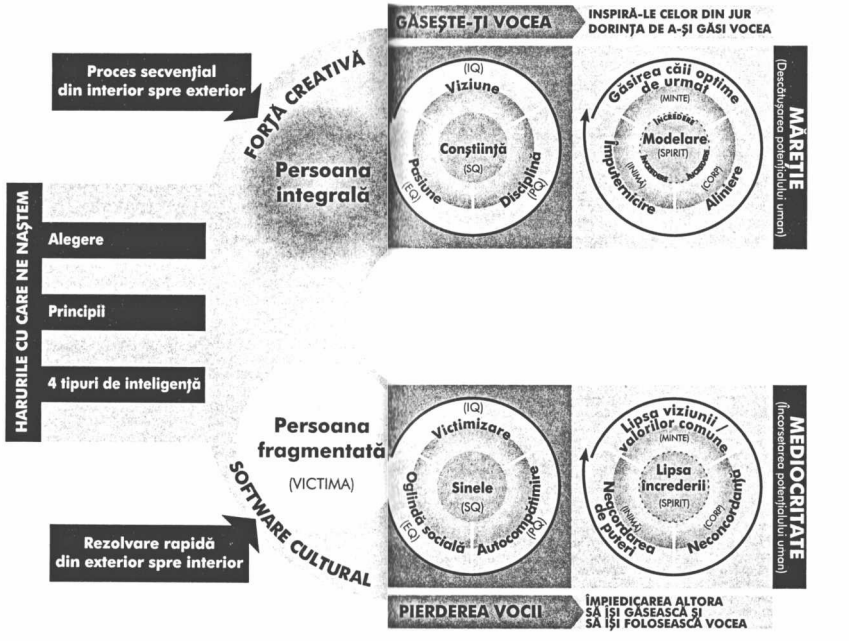


Figura 6.10

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Cum definiţi spiritul de conducător?

R: Sunt nevoit să repet, spiritul de conducător înseamnă a fi capabil să comunici valoarea şi potenţialul oamenilor într-un mod atât de clar, încât ei

ajung să şi le recunoască singuri. Subliniez termenii de *valoare* şi *potenţial*. Oamenii trebuie să trăiască un sentiment intrinsec al *valorii* – şi anume faptul că ei au o valoare intrinsecă – făcând abstracţie totală de orice comparaţie cu alte persoane, de asemenea faptul că merită o dragoste necondiţionată, indiferent de comportamentul sau randamentul lor. Astfel, atunci când le comunici potenţialul pe care îl au şi creezi ocazii ca acest potenţial să fie utilizat şi dezvoltat, porneşti de la o bază solidă. A le comunica oamenilor potenţialul de care dispun şi a le insufla sentimentul valorii *extrinseci* înseamnă a încerca să construieşti castele de nisip, în acest caz potenţialul lor neputând fi niciodată optimizat.

Î: în ziua de azi există pe piaţă atât de multe cărţi care tratează tema conducerii companiilor – cu ce este superior materialul dvs. acestor lucrări?

R: Cu ce este superior materialul pe care îl prezint eu faţă de altele de acest gen? Aş spune că este vorba de cinci aspecte. În primul rând – *dezvoltarea secvenţială*. Nu cunosc nicio altă carte care să sublinieze necesitatea absolută a dezvoltării şi

a integrării personale înainte de cultivarea la nivel relaţional a încrederii şi care să argumenteze cu insistenţă că atât dezvoltarea, cât şi integrarea personală sunt necesare înainte de a se putea trece la construirea organizaţiilor eficiente, trainice, inclusiv a familiilor. În al doilea rând – am optat pentru o abordare a *persoanei integrale*. Nu cunosc niciun alt material care să ia în discuţie toate cele patru tipuri de inteligenţă şi care să atribuie cea mai mare importanţă inteligenţei spirituale, sau conştiinţei, în ghidarea celorlalte trei tipuri de inteligenţă. În al treilea rând – argumentaţia mea se bazează exclusiv pe *principii* eterne, universale şi evidente, spre deosebire de valorile pe care le au toţi oamenii sau toate organizaţiile, care însă pot să nu fie bazate pe principii. Precum ştiţi, valorile ne controlează comportamentul, dar principiile controlează consecinţele comportamentului nostru. Atunci când ridicăm un capăt al unui băţ, îl ridicăm automat şi pe celălalt. În al patrulea rând – cartea de faţă arată că a conduce o companie prin intermediul procesului de dezvoltare bazat pe principii poate deveni o *alegere*

(autoritate morală), nemaifiind doar o poziţie oficială (autoritate oficială) şi argumentează ideea conform căreia secretul ajungerii în noua epocă a profesioniştilor cunoaşterii este ca gândirea să fie structurată în jurul conceptului de eliberare, nu de control şi constrângere; în jurul noţiunii de transformare, nu de translare. Cu alte cuvinte, lucrurile trebuie gestionate, dar pe oameni trebuie să îi conduci. În al cincilea rând – abordarea persoanei integrale este „scrisă cu litere mari" pentru organizaţii, inclusiv pentru familii, pe coordonatele celor *Patru Roluri ale Conducerii* – modelare, găsirea căii optime de urmat, aliniere şi împuternicire. Aceasta este o paradigmă explicativă uimitor de solidă, care

A LE INSPIRA CELOR DIN JUR DORINŢA DE A-ŞI GĂSI VOCEA

poate fi utilizată pentru a diagnostica aproape orice problemă sau dificultate care poate surveni, permiţând identificarea etapelor necesare pentru soluţionarea acestor probleme.

Î: Este posibil să-i înveţi pe oameni cum să

conducă?

R: Nu, nu este, dar de multe ori acest lucru se poate totuşi învăţa. Repet că esenţial este să exersăm spaţiul dintre stimul, adică predarea unei/unor noţiuni, şi răspuns, adică învăţarea noţiunilor respective, şi dacă oamenii îşi exercită libertatea de a alege pentru a învăţa care sunt trăsăturile cunoştinţelor, ale abilităţilor şi ale caracterului asociate cu conducerea (viziune, disciplină, pasiune şi conştiinţă), ei vor învăţa să fie genul de conducători pe care ceilalţi vor fi fericiţi să-i urmeze. Dintr-un punct de vedere foarte realist, atât conducătorul, cât şi subalternul său urmează nişte principii foarte bine definite. În ultimă instanţă, o bună echipă de conducători este o echipă complementară, în care punctele forte ale angajaţilor devin productive şi slăbiciunile lor devin irelevante, în virtutea punctelor forte ale colegilor de serviciu.

Capitolul 7

VOCEA INFLUENŢEI – FII MEREU GATA SĂ IEI INIŢIATIVA

Trebuie să devenim noi înşine întruchiparea

schimbării pe care o căutăm în lume.

GANDHI

MODELAREA reprezintă punctul crucial şi spiritul oricărui efort de a conduce. Ea începe cu Găsirea Vocii – dezvoltarea celor patru tipuri de inteligenţă şi exprimarea vocii dvs. prin viziune, disciplină, pasiune şi

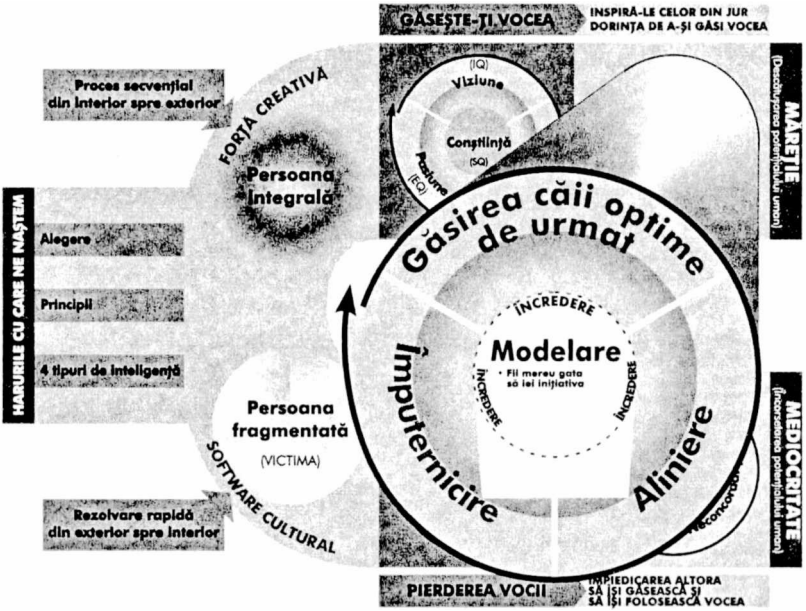


Figura 7.1

conştiinţă. Modelarea acestor caracteristici de conducere personală modifică şi schimbă în mod fundamental celelalte trei roluri.

Modelarea se realizează preponderent *pe durata*

celorlalte trei roluri. Ea se realizează, totodată, *înaintea* acestora, ceea ce aduce un sentiment de încredere faţă de conducător. Dar spiritul de conducător acţionează cu adevărat doar atunci când oamenii văd cu propriii ochi cum o persoană călăuzită de conştiinţă modelează procesele de găsire a căii optime de urmat, de aliniere şi împuternicire. Abia atunci ajung oamenii să-şi dea seama cât de respectaţi, apreciaţi şi preţuiţi sunt. De ce? Pentru că li se cere părerea. Contribuţia lor este respectată şi experienţa unică a fiecăruia dintre ei este preţuită. Sunt într-adevăr implicaţi în procesul alegerii celei mai bune căi, devenind astfel, nemijlocit, participanţi. Nu aud doar cuvinte goale referitoare la declaraţia privind misiunea şi planul strategic al companiei. Li se solicită sprijinul pentru elaborarea acestora şi astfel, într-un anumit sens, sunt şi ei proprietarii acestora. Sau, în cazul în care declaraţia misiunii şi planul strategic al organizaţiei au fost elaborate înainte să li se solicite participarea, ei se identifică cu ele fie datorită faptului că au ales aceasta în deplină cunoştinţă de cauză înainte să vină în organizaţie, fie

datorită admiraţiei pe care o simt faţă de conducătorul model.

Uneori, *identificarea* mentală şi emoţională constituie o forţă mai mare decât implicarea efectivă. Adepţii lui Gandhi, Martin Luther King sau Nelson Mandela dovedesc acest lucru cu prisosinţă. Poate chiar dvs. aţi admirat o persoană atât de mult, încât aţi ajuns să vă identificaţi complet cu viziunea persoanei respective, şi aceasta în pofida faptului că nu aţi participat deloc la crearea acelei viziuni. Acesta este sensul termenului de identificare. El degajă o copleşitoare forţă psihologică, uneori mai mare decât participarea efectivă la crearea viziunii. Aceasta se întâmplă mai frecvent în cazul viziunii şi al planificării strategice decât în cazul valorilor. Vizionarii şi strategii geniali ai umanităţii sunt adesea absolut unici, lucru dovedit de însăşi cultura formată în jurul lor sau în jurul numelor lor – dar, trebuie subliniat încă o dată, numai atunci când există încredere reciprocă. Cu toate acestea, în ultimă analiză, identificarea se bazează pe un anumit gen de *implicare*, fie în mod direct, fie indirect.

De asemenea, modelarea nu este realizată de un singur individ, ci reprezintă opera unei *echipe*. Când aveţi o echipă de angajaţi care e formată pe baza punctelor forte ale fiecărui membru al echipei şi organizată în aşa fel încât slăbiciunile individuale să nu aibă nicio relevanţă, atunci organizaţia respectivă este realmente puternică. Aşadar, atunci când ne gândim la modelare, trebuie să ne gândim atât la un individ, cât şi la *o echipă complementară*. Spiritul unei echipe complementare este că membrul component este cooptat în echipă pentru a-şi asuma un rol unic, acela de a compensa slăbiciunile altor membri ai echipei. El nu se află în echipă pentru a identifica şi a se concentra asupra slăbiciunilor colegilor de echipă, sau pentru a-i vorbi de rău pe la spate. Aţi fost ales membru al echipei tocmai pentru a compensa slăbiciunile sau lipsurile lor, în aceeaşi măsură în care ei compensează slăbiciunile dvs. Niciun om nu are numai puncte forte, şi foarte puţini oameni sunt suficient de versatili pentru a putea fi excelenţi în toate rolurile. Respectul reciproc devine astfel un imperativ moral.

ATITUDINEA INFLUENŢEI

Deprinderea de a răspunde dorinţei interioare de a ne afla în postura de a face diferenţa, de a ne bucura de prestigiu, de a ne extinde influenţa asupra oamenilor şi a cauzelor pe care le preţuim cel mai mult este determinat de o anume ATITUDINE, o alegere – alegerea de a folosi *vocea influentei*.

CÂND DISCUT LA CATEDRĂ despre principiile prezentate în această carte, îmi place întotdeauna să îmi rezervtimp şi pentru întrebări, fie chiar în timpul cursului, fie la sfârşitul cursurilor. Inevitabil, există o persoană care ridică mâna şi spune ceva în genul: „Domnule profesor Covey, principiile acestea sunt extraordinare. Cred în ele. Mi-aş dori foarte mult să mi le pot însuşi şi să pot trăi conform lor. Dar nici nu vă daţi seama cum e când lucrezi într-o organizaţie ca aceea în care lucrez eu. Dacă aţi avea un şef cum am, eu aţi înţelege că efectiv nu am cum să fac ceea ce spuneţi dvs. Ce să fac?” în astfel de momente, gândirea lor pare să se materializeze şi ai impresia că o vezi în amfiteatru. Pentru ei nu există decât două alternative. „Şeful meu e un cretin şi n-o să se

schimbe niciodată. N-am de ales: ori plec (dar nu-mi pot permite asta), ori fac tot ce pot să mă descurc aşa şi să încerc să rezist".

Când predau aceste principii şi explic modul în care ele se aplică în cazul căsătoriei şi al familiei, doamnele vin la mine şi spun toate practic acelaşi lucru despre soţii lor, iar soţii spun acelaşi lucru despre soţiile lor: „Dacă aţi avea măcar cea mai vagă idee cum e bărbatul meu, aţi înţelege ce vreau să spun. Căsnicia asta nu are cum să meargă". Iarăşi, două alternative: ori pleci, ori rezişti cât poţi şi strângi din dinţi.

Cât de uşor e pentru oameni să gândească: „Sunt o victimă; am încercat în toate felurile; n-am ce altceva să mai fac; m-am blocat, sunt la capătul puterilor". Se simt frustraţi şi sunt nefericiţi, dar nu văd nicio altă opţiune.

A poza în victimă înseamnă a renunţa la viitor.

Răspunsul meu la întrebarea lor îi şochează de obicei. Pot vedea după ochii lor care se deschid larg că unii dintre ei se simt chiar ofensaţi. Le spun următoarele cuvinte:

„De fiecare dată când aveţi impresia că problema e undeva *în afară*, însuşi *acest gând* este de fapt problema dvs”.

„Adică vreţi să spuneţi că mi se pare doar, şi că de fapt eu sunt de vină?” răspund unii dintre ei.

„Ceea ce vreau să spun este că ori de câte ori vă închideţi sau limitaţi viaţa emoţională la slăbiciunile unei alte persoane, renunţaţi automat la libertatea dvs. emoţională şi o daţi persoanei respective, dându-i totodată permisiunea să continue să vă amărască viaţa”. Trecutul tău îţi ţine viitorul ostatic.

VOCEA IINfLUEN e.1

În mod evident, aici este vorba despre o problemă relaţională, însă până când oamenii nu vor reuşi să-şi găsească propria voce, le va fi absolut imposibil să aibă maturitatea, încrederea în propriile forţe sau forţa de caracter pentru a aplica Holuţia bazată pe principii în faţa şefului „cretin”. Pe de altă parte, este posibil ca el să aibă deja o forţă interioară, fără însă să-şi fi dezvoltat încă abilităţile care se formează cu răbdare şi exerciţiu constant.

În interacţiunea continuă din perioada cursurilor,

ei nu primesc decât foarte rar răspunsurile la care s-ar aştepta şi există destule divergenţe de opinie, dar în cele din urmă ajungem la punctul în care interlocutorii mei recunosc că nu sunt victime – că îşi pot alege răspunsul faţă de comportamentul celuilalt. Societatea contemporană este un mediu extrem de propice pentru atitudinile de victimizare şi blamare, pe care le provoacă şi „consolidează" în permanenţă. Dar dvs. şi cu mine avem puterea de a ne folosi harurile pentru a deveni forţa creatoare în viaţa noastră şi a alege o abordare care va mări influenţa noastră în orice organizaţie. Putem deveni conducătorii şefilor noştri.

FILOSOFIA INFLUENŢEI LA VECHII GRECI

Filosofia grecească a influenţei, denumită *etos*, *patos*, *logos* reprezintă o schiţă excelentă a procesului de mărire a influenţei (vezi figura 7.2).

Termenul de *etos* se referă în esenţă la natura dvs. etică, la credibilitatea dvs. personală, la cât de multă încredere au cei din jur în integritatea şi competenţa dvs. Atunci când un om îşi respectă constant şi principial promisiunile şi nu înşală

aşteptările altora, el/ea are etos. *SQ*.

Figura 7.2

Patos înseamnă empatie – respectiv latura sentimentală. El se referă la capacitatea de a înţelege sentimentele unei alte persoane, nevoile sale, abilitatea de a cunoaşte instinctiv modul în care o altă persoană vede realitatea şi de a şti ce încearcă ea să comunice – toate acestea fără nicio greutate. *EQ*.

Termenul de *logos* se referă în principal la logică. El desemnează puterea persuasivă a gândirii şi a argumentaţiei dvs. *IQ*.

Secvenţialitatea este, desigur, extrem de importantă. A apela la logos înainte ca oamenii să se simtă înţeleşi este inutil; la fel de inutil este şi să încerci să te faci înţeles atunci când nu există

încredere în caracterul tău.

CU CÂŢIVA ANI ÎN URMĂ, am ţinut o serie de cursuri pentru o echipă de lucru numită Twenty Group (Grup Douăzeci) – un grup de douăzeci de agenţi generali de asigurări care se întâlneau trimestrial la un forum pentru a face un schimb de idei în cadrul unui colocviu organizat de compania la care erau angajaţi. Timp de doi ani, eu am fost persoana însărcinată cu conducerea acestor discuţii. Îmi aduc aminte că, la o întâlnire pe care am avut-o în ianuarie, toţi se plângeau şi protestau în legătură cu calitatea slabă a programului de instruire şi perfecţionare din compania lor. Iar ultima picătură din pahar a fost la un moment dat, chiar înainte de Crăciun, în timpul marii ceremonii internaţionale de decernare a premiilor organizate în Hawaii, unde petrecuserăm câteva zile împreună, ei având o perioadă de instruire şi perfecţionare profesională. Programul de instruire nu a inclus niciun schimb de idei sau seminar de discuţii. În cel mai bun caz, se poate spune că a fost un spectacol foarte scump şi impresionant cu jocuri de lumini şi laser. Ei mi s-au plâns că acesta era

programul tipic de instruire care li se făcea şi că, fiind complet inutil, el nu avea cum să „reziste” prea mult.

Moment în care eu i-am întrebat de ce nu-şi schimbă programul de instruire şi perfecţionare profesională. Ei mi-au răspuns: „Ăsta nu e rolul nostru; nu noi decidem lucrul ăsta”. Le-am spus că, decât să tragă mâţa de coadă, mai bine şi-ar lua inima în dinţi şi, dacă într-adevăr erau hotărâţi să schimbe ceva, până la urmă vor reuşi să găsească o cale. Persoanele respective se numărau printre cei mai buni agenţi generali de asigurare din întreaga companie şi se bucurau de o foarte mare credibilitate, adică *etos*. Puteau intra şi discuta cu oricine din orice companie din ţară. Le-am sugerat să facă o cerere detaliată persoanelor din conducerea companiei, în care să înceapă prin a descrie punctul de vedere (*patos*} al acestor conducători la fel de bine sau, eventual, chiar mai bine decât ar fi făcut-o ei înşişi – după care să adauge şi sentimentele de îngrijorare provocate de desfăşurarea programului şi de conţinutul lui efectiv, descriind inclusiv minunatele ceremonii, organizate şi orchestrate atât de fastuos. Scopul pe care îl

propuneam era să descrie aceste preocupări cât se poate de amănunţit, pentru ca directorii executivi ai companiei să ajungă să se simtă înţeleşi atât de bine, încât să accepte acel *logos*, sau logică, a recomandărilor făcute de cursanţi privind calitatea programului de instruire.

Imediat după această discuţie, ei au ales doi reprezentanţi pe care i-au trimis să discute nu numai cu preşedintele general şi cu directorul companiei, ci şi cu persoana care conducea programul de instruire şi perfecţionare. Le-au explicat

Acestora în detaliu tot ceea ce îi preocupa, le-au descris abordarea pentru care optase compania şi motivele pentru care fusese aleasă această abordare, precum şi dificultăţile de ordin economic, politic şi cultural care impuneau efectuarea unei schimbări. Au continuat această descriere atât de mult, până când, la un moment dat, a devenit evident pentru cei doi conducători ai companiei că sunt pe deplin înţeleşi. De îndată ce s-au simţit înţeleşi, ei au devenit foarte receptivi la influenţe (cheia pentru a-ţi creşte influenţa este ca întotdeauna mai întâi să fii la însuţi

influenţat, adică mai întâi să fii tu însuţi deschis şi să cauţi să înţelegi). Ca să revenim la „mesagerii” noştri, directorii le-au cerut efectiv celor doi agenţi generali să le spună ce recomandări au pentru îmbunătăţirea situaţiei, iar aceştia nu numai că le-au făcut recomandările respective, ci le-au prezentat şi un plan de acţiune, care se referea la toate problemele economice, politice şi culturale pe care le descriseseră înainte.

Cei doi conducători ai companiei au fost profund impresionaţi de această discuţie. Cu toate că recomandarea principală era să se înceapă punerea la punct a unui program pilot, preşedintele şi directorul executiv au hotărât numaidecât că programul respectiv va fi folosit pe viitor la nivelul întregii companii.

La următoarea noastră întâlnire trimestrială, mi-au spus ce se întâmplase. Aşa că i-am întrebat: „Acum ce aţi vrea să faceţi – ce alt lucru prostesc care se întâmplă în compania voastră aţi vrea să schimbaţi?” Acest Grup Douăzeci a fost literalmente uimit să vadă ce putere dobândise – să vadă că iniţiativa şi curajul

lor dăduseră asemenea rezultate. Ca din senin, au încetat să se vaite, să protesteze şi să şoptească, şi au început să vorbească din ce în ce mai mult despre responsabilităţi. Şi, în timp ce fiecare îşi ara bucăţica sa de pământ, perspectiva lor devenea tot mai amplă, fiecare văzând terenuri tot mai mari, pe măsură ce orizontul lor se lărgea. Au început să-i vadă pe directorii executivi ca pe nişte oameni obişnuiţi, care se chinuiau, ca şi ei, zi de zi, şi care aveau nevoie de modele mai mult decât de critici, de surse de lumină mai mult decât de surse de judecăţi.

Această relatare ilustrează clar abordarea din interior spre exterior şi puterea ei. Amintiţi-vă că de fiecare dată când vă gândiţi că problema pe care o aveţi este undeva în afara dvs., *însuşi acest gând* este problema dvs.

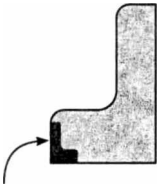
Sper că am arătat clar modul în care puteţi deveni un catalizator al schimbării în orice situaţie dată, preluând iniţiativa, fiind empatie, cultivând etosul, concentrându-vă şi acţionând asupra acelor lucruri care se află în sfera dvs. de Influenţă. Voi sublinia iarăşi, procedând astfel, veţi deveni efectiv

conducătorul şefului dvs. Aceasta datorită faptului că, deşi şeful dvs. are autoritate oficială, dvs. aveţi autoritate morală şi puterea de a influenţa.

HI MEREU GATA SĂ IEI INIŢIATIVA

Înţeleg că celebrul autor Buckminster Fuller, uluitor prin fluenţa sa discursivă şi spiritul său inventiv, inclusiv în domeniul lexical, şi-a ales ca epitaf pe mormânt cuvintele: „Doar un trimmer”. Un trimmer este un dispozitiv instalat pe un vas sau pe un avion, ca un fel de cârmă mică ce acţionează asupra cârmei mari, care

UN OM CARE PREIA MEREU INIŢIATIVA / TRIMMER



Defiţie: Cârma mică ce acţionează asupra cârmei mari, care Imprimă direcţie vasului.

Figura 7.3

Imprimă direcţie vasului (vezi figura7.3). Grupul Douăzeci, de care am amintit mai devreme, a fost asemănător acestei cârme, la fel ca Gandhi.

În opinia mea, există numeroase astfel de persoane în orice organizaţie – în afaceri, în guvern, şcoli, familii, organizaţii non-profit şi organizaţii comunitare – oameni care pot conduce şi îşi pot mări influenţa indiferent de poziţia ierarhică pe care o ocupă. Aceşti oameni pot acţiona în aşa fel la nivelul echipei lor de lucru sau al departamentului lor, încât efectul asupra întregii organizaţii este unul pozitiv. Liderul-trimmer obişnuieşte să preia mereu iniţiativa în Cercul său de Influenţă (vezi figura 7.4), indiferent cât de mic este acest cerc.

Figura 7.4

Pentru o ilustrare a acestui argument, am utilizat această diagramă, compusă din două cercuri concentrice, cel exterior fiind Cercul Preocupărilor (reprezentând lucrurile care vă preocupă şi

interesează), iar cel interior, Cercul Influenţei (reprezentând lucrurile asupra cărora aveţi control sau influenţă). Diagrama indică de asemenea faptul că slujba unei persoane obişnuite se situează preponderent în afara Cercului de Influenţă al persoanei respective.

În capitolul 1, am început prin a cita o serie de date absolut uluitoare furnizate de un studiu realizat de organizaţia Harris Interactive, care a utilizat Chestionarul nostru xQ (Execution Quotient – Coeficientul de îndeplinire a obiectivelor), întrucât concluziile acestei cercetări sunt extrem de relevante, voi continua pe parcursul acestei cărţi să mă refer şi la alte concluzii la care a ajuns acest studiu. Pentru că subiectul discuţiei noastre este influenţa, este interesant de ştiut că numai 31 % dintre cei care au răspuns la chestionarul xQ spun că preferă să se concentreze asupra lucrurilor pe care le pot influenţa nemijlocit, şi nu asupra lucrurilor pe care nu le pot influenţa direct. Conducătorii-trimmer – indiferent de poziţia oficială pe care o deţin într-o companie – îşi aplică viziunea, disciplina, pasiunea şi conştiinţa pe o

zonă mai mare, care ajunge în exteriorul Cercului lor de Influenţă, provocând astfel o extindere a acesteia. În foarte multe cazuri, aceşti oameni nu ocupă posturi importante şi nu se află în apropierea persoanelor din vârful ierarhiei companiilor.

A prelua iniţiativa reprezintă o formă de conştientizare a împuternicirii. Niciun conducător oficial nu v-a acordat vreo putere specială. Structura organizaţional nu v-a acordat vreo putere specială. Fişa postului dvs. nu v-a acordat vreo putere specială. Puterea v-o acordaţi dvs. singur, pornind de la chestiunea, problema sau provocarea căreia trebuie să-i faceţi faţă. Procedând astfel, vă asumaţi iniţiativa sau puterea într-o măsură judicioasă.

Întrebarea cheie este întotdeauna următoarea:

Care este cel mai bun lucru pe care îl pot face în situaţia asta?

7 NIVELURI DE INIŢIATIVĂ ŞI AUTO-ÎMPUTERNICIRE

În diagrama prezentată mai jos (vezi figura 7.5), veţi vedea un continuum de 7 Niveluri de Iniţiativă – pornind de la „Aştept până când mi se spune”, la cel

mai

Figura 7.5

de jos nivel de iniţiativă, continuând cu „întreb", „Recomand" şi „Intenţionez să recomand", „Acţionez şi fac imediat un raport", „Acţionez şi fac un raport periodic" şi terminând cu imperativul simplu „Acţionez!", care se află exact la centrul abilităţii dvs. de a controla şi de a influenţa.

Veţi alege nivelul de iniţiativă pe care să-l utilizaţi, în funcţie de poziţia pe care o ocupă sarcina pe care o aveţi de îndeplinit în raport cu Cercul dvs. de Influenţă (în interiorul sau în exteriorul acestuia). Această decizie necesită multă sensibilitate situaţională şi o judecată atentă dar, încet-încet, Cercul dvs. de Influenţă se va extinde.

Alegerea propriului nostru nivel de iniţiativă lărgeşte definiţia pe care am dat-o „vocii”, în aşa fel încât vom reuşi să ne găsim vocea în orice împrejurări. Lucrul acesta s-ar putea întâmpla într-o slujbă care nu ne place câtuşi de puţin. Exersând preluarea iniţiativei la un anumit nivel, putem schimba datele problemei în slujba respectivă sau îi putem influenţa pe alţii care se află în Cercul nostru de Influenţă, deşi nu ne sunt colegi de serviciu.

Ne putem strădui să avem un randament excelent în profesiunea pe care o avem în prezent. Standardele după care ne evaluăm rezultatele pot fi cele mai înalte performanţe pe plan mondial, şi nu standardele naţionale/regionale/locale. Un avocat poate încerca să semene mai mult cu un pacifist. Un profesor poate prelua ceva de la un cioban care îşi îngrijeşte oile, fiind totodată mentor şi antrenor. Un doctor îşi poate concentra atenţia într-o măsură mai mare şi educării şi prevenirii bolilor, ocupându-se de o persoană în ansamblul ei, şi nu exclusiv de părţi ale corpului, de tehnologie şi chimie. Un părinte îşi poate stabili ca obiectiv obţinerea unei interacţiuni pozitive

cu copilul, interacţiune care să se ridice la cifra de 80%, rezervându-şi doar 20% din timp pentru a limita, a corecta şi a disciplina. Agentul de vânzare îşi poate îndrepta atenţia mai mult spre nevoile clientului şi îşi poate adapta produsul sau serviciile cu integritate. Specialistul în domeniul marketingului poate garanta integritatea proceselor de promovare şi de desfacere a mărfii. Directorul executiv al companiei şi-ar putea propune să promită mai puţin şi să producă mai mult. Pe scurt, putem promova aceste principii oricând şi oriunde, în orice domeniu de activitate, iar uneori este nevoie ca argumentaţia noastră să fie deosebit de convingătoare.

SĂ EXAMINĂM ÎN CONTINUARE FIECARE DINTRE nivelurile de iniţiativă.

1. Aştept până când mi se spune.

Această atitudine denotă o preocupare care se situează în mod evident *în exteriorul* Cercului dvs. de Influenţă, dar şi în afara fişei postului dvs. Conform acestei mentalităţi, nu aveţi altceva de făcut decât să aşteptaţi. Nu vreţi să faceţi munca altcuiva. Nu vă propuneţi să faceţi recomandări despre lucruri care se

află în exteriorul Cercului dvs. de Influenţă. Există o serie de motive pentru care oamenii nu ar avea încredere în recomandările dvs. Probabil că aceştia ar considera că recomandările dvs. sunt extrem de nepotrivite, catalogându-vă atitudinea ca exagerată. Acţionarea în zone care se află mult în afara Cercului dvs. de Influenţă ar face de fapt ca acesta să devină mai mic.

Aşadar, ce puteţi face? Ce altceva decât să zâmbiţi, împăcat cu toţi şi cu toate – ca în Rugăciunea pentru Pace Sufletească, promovată de Organizaţia Alcoolicilor Anonimi:

Doamne, dă-mi pacea sufletească

Să accept tot ce nu pot schimba.

Curaj să schimb tot ce pot schimba.

Şi înţelepciunea de a cunoaşte diferenţa.

Sunteţi hotărât să nu vă mai irosiţi energia cu lucruri pe care nu le puteţi schimba sau influenţa. Totuşi, dacă aveţi o anumită influenţă asupra cuiva care poate face ceva în acest sens, situaţia e cu totul alta. Atunci aţi putea trece la un nivel mai înalt al iniţiativei şi al auto-împuternicirii.

Însă nu este deloc uşor doar să zâmbeşti şi să stai deoparte, nepropunându-şi nimic. Mulţi oameni sunt obsedaţi de lucruri stupide pe care nu au cum să le schimbe în prezent. Colegii de serviciu îşi spun unul altuia poveşti din timpul războiului şi îşi „masează” inimile cu lucrurile pe care nu le pot schimba. Aceasta însă nu face decât să le slăbească abilitatea de a provoca o schimbare, cât de neînsemnată, în domeniile sau în sfera de preocupări în care chiar *pot* face ceva. Şi în acest caz, trecutul acestor oameni le ţine viitorul ostatic.

În continuare, aceşti oameni cad în capcana co-dependenţei care se deschide spre ceea ce, aşa cum am mai spus, constituie cele cinci cancere emoţionale în faza de metastază: critica, protestul, comparaţiile, concurenţa şi obsesia de a-i întrece pe alţii. Persoanele care nu simt în sinea lor o siguranţă interioară o caută în afara lor. Întrucât sunt co-dependenţe faţă de mediu, adoptă aceste tipuri de comportament distructiv, cancerigen.

Aceste cinci genuri de cancer emoţional duc literalmente la metastazarea celulelor lor cancerigene

la nivelul relaţiilor interumane, iar uneori şi la nivelul întregii culturi. În acest punct, organizaţia este atât de puternic polarizată, atât de divizată, încât este aproape imposibil să le oferi clienţilor produse sau servicii de calitate înaltă.

Figura 7.5

O observaţie despre concurenţă: deşi concurenţa îndreptată spre dobândirea simţului valorii în cadrul relaţiilor interumane, al familiilor şi colectivelor de muncă are un efect negativ, cred că ea poate fi extrem de benefică în domenii precum atletismul sau piaţa de mărfuri, de pildă. În aceste cazuri, ea determină oamenii sau organizaţiile să obţină rezultate cât mai bune cu putinţă. Pe piaţa de mărfuri, îi puteţi considera pe concurenţii dvs. ca fiind profesorii care vă oferă standardele conform cărora vă puteţi autoevalua. Cu toate că încercaţi să vă depăşiţi

concurenţii, în fond încercaţi să vă ajutaţi mai mult clienţii şi să învăţaţi de la cei care fac acest lucru mai bine sau mai rapid decât dvs. Aceasta este constanta sistemului economiei libere: concurenţa pe piaţa de mărfuri şi cooperarea la nivelul locului de muncă. Să nu uităm că trebuie să fim „bilingvi” şi să evităm pericolul mentalităţii înguste asupra căruia ne avertiza Abraham Maslow: „Cel care se pricepe să dea cu ciocanul tinde să-şi închipuie că totul pe lumea asta este un cui”.

2. Întreb.

Ar fi rezonabil şi logic să puneţi o întrebare în legătură cu ceva care se află *în cadrul* fişei postului dvs., dar *în afara* Cercului dvs. de Influenţă. Datorită faptului că lucrul respectiv se află în exteriorul Cercului dvs. de Influentă, nu prea puteţi face mare lucru; deoarece însă aceasta vă afectează activitatea, cei mai mulţi oameni ar considera că sunteţi îndreptăţit ca măcar să formulaţi o întrebare. În cazul în care întrebarea este inteligentă şi constituie rezultatul unei analize aprofundate şi al unei gândiri atente, ea ar putea produce o impresie foarte bună şi

v-ar putea mări Cercul de Influenţă.

3. Recomand.

Unde aţi plasa „Fac o recomandare”? Cel mai nimerit loc ar fi chiar la marginea din exterior a Cercului dvs. de Influenţă. Faceţi o recomandare care nu intră în atribuţiile prevăzute de fişa postului şi se află la marginea exterioară a Cercului dvs. de Influenţă.

O ilustrare foarte bună a celui de-al treilea nivel de iniţiativă şi auto-împuternicire poate fi găsită în doctrina militară a Codului de Muncă al Personalului:

1. Analizează problema.

2. Găseşte soluţii alternative şi recomandabile.

3. Pune la punct etapele recomandabile pentru soluţionarea problemei.

4. Încorporează o conştientizare a tuturor realităţilor (politică, socială, competenţe economice etc.).

5. Fă o recomandare care să nu aibă nevoie decât de o singură semnătură.

Codul de Muncă al Personalului impune ca superiorul în funcţie să aştepte până obţine cea mai

bună recomandare. În primul rând, el le solicită subalternilor «a se gândească atent la toate problemele existente. Apoi, după o analiză minuţioasă şi completă, subalternii au datoria de a veni cu o recomandare finală. Superiorul nu studiază decât această recomandare finală.

În aplicarea Codului de Muncă al Personalului, persoanele din eşaloanele militare superioare nu salvează subalternii cu întrebări puse în pripă şi răspunsuri facile, cu toate că în unele cazuri şi le-ar putea dori. Dacă superiorul nu aşteaptă până când toate aceste etape sunt parcurse, el şi-ar „trişa" subalternii, nedându-le acestora posibilitatea să se perfecţioneze – iar ei, la rândul lor, ar trişa unitatea militară irosind timp. Mai mult decât atât, oamenii nu pot fi consideraţi răspunzători de rezultatele pe care le obţin dacă li se spune pas cu pas ce să facă.

Odată, când mă aflam în Sicilia, i-am spus unui general care nu prea era dispus să atace că aveam mare încredere în el. Pentru a-i demonstra că nu minţeam, am plecat imediat la unitate şi l-am lăsat singur.

Nu le spuneţi niciodată oamenilor ce să facă Şi ved fi surprins de ingeniozitatea lor. 1 GENERALUL GEORGE S. PATTON

Se poate vedea că această atitudine scuteşte superiorul de foarte multe eforturi şi evită pierderea timpului, ea impunând totodată asumarea unei Iniţiative mai mari din partea subalternilor. Lucrul acesta mi-a fost dovedit în nenumărate rânduri. În acelaşi timp, această atitudine duce la lărgirea imediată a Cercului de Influenţă.[9]

4. „Intenţionez să recomand? 4

„Intenţionez să fac o recomandare" se află cu o crestătură mai sus pe răbojul Iniţiativei faţă de punctul anterior, fiind totodată o extindere a acestuia. Am învăţat acest principiu pentru prima dată în viaţă în timp ce călătoream în preajma Insulelor din Hawaii la bordul USS *Santa Fé*, un submarin nuclear în valoare de mai multe miliarde de dolari. Îmi amintesc ce privelişte minunată am admirat în timp ce stăteam pe punte împreună cu ofiţerul comandant, căpitanul

9 Pentru a primi gratuit un exemplar al unul articol complet despre Codul de Muncă al Personalului, accesați adresa www.The8thHablt.com/oners.

David Marquett, când părăseam portul din Marea Lahaina, şi vedeam acel tub masiv, negru la o sută de yarzi în faţa noastră (aproximativ cât lungimea unui teren de fotbal american) şi la circa o sută de picioare în jos, străbătând apa mării.

În timp ce eu şi căpitanul purtam o conversaţie, un ofiţer s-a apropiat de noi şi a spus: „Căpitane, intenţionez să cobor ambarcaţiunea la patru sute de picioare”. Căpitanul a întrebat: „Care este sonorizarea (adică adâncimea fundului mării)?” Ofiţerul a răspuns: „În jur de opt sute de picioare”. „Ce indică sonarul (dispozitivul electronic care simte alte vase, bărci, submarine sau corpuri fizice)?” Ofiţerul a replicat: „Nimic, numai peşti”. Căpitanul a răspuns: „Mai aşteaptă încă douăzeci de minute – apoi eşti liber să faci ceea ce intenţionai să faci”.

În acea zi, oamenii au continuat să vină la căpitan şi să-i spună: „Am de gând să fac asta”, sau „Am de gând să fac aia”. Căpitanul obişnuia să le pună una sau mai multe întrebări, după care spunea: „De acord”. Câteodată, nici nu mai punea nicio întrebare şi spunea doar: „De acord”. Căpitanul nu dădea el însuşi

confirmare decât „vârfului aisbergului” din toate deciziile care trebuia luate. Cea mai mare parte a „aisbergului” deciziilor – restul de 95% – erau rezolvate fără absolut nicio implicare sau confirmare a căpitanului.

L-am întrebat pe căpitan cum şi-ar putea descrie stilul de conducere. Mi-a răspuns că voia să le acorde cât mai multe puteri oamenilor săi, respectând evident cu stricteţe limitele prevăzute de codul militar naval. Se gândea că dacă le cerea să identifice nu numai o anumită problemă, ci şi soluţia problemei respective, ei vor începe să se considere ca fiind o verigă extrem de importantă a lanţului de comandă. Această strategie a sa a dus la o maturizare atât de evidentă a culturii, încât ofiţerii şi marinarii au început să-şi mărturisească părerile şi intenţiile privind autoritatea decizională a căpitanului.

„Intenţionez să recomand” reprezintă o cu totul altă nuanţă decât „Recomand”. Persoana care foloseşte prima formulă a analizat mai mult şi, ca atare, este gata să ducă acţiunea la bun sfârşit de îndată ce ea este aprobată. Această persoană a

identificat nu numai care este problema, ci a găsit şi soluţia, fiind gata să o implementeze.

Marinarii respectivi trăiau sentimentul că îşi pot aduce o contribuţie – ceea ce, cum îmi spuneau ei, nu trăiseră până atunci cu alţi căpitani, pe vremea când nu depăşiseră încă stadiul „Aştept până când mi se spune”. Acesta este motivul pentru care „Intenţionez să „se află în marginea exterioară a Cercului de Influenţă şi a fişei postului. împuternicirea efectivă şi semnificativă reduce considerabil fluctuaţia de personal – respectiv pierderea celor mai buni oameni, care pleacă la alte companii, unde se angajează în slujbe mult mai bine plătite.

La câteva luni după voiajul meu cu submarinul, am fost foarte emoţionat când am primit o scrisoare de la Căpitanul Marquett, care mă informa că submarinul USS *Santa Fé* primise Trofeul Arleigh Burke, decernat anual celui mai performant echipaj de submarin, navă sau aeronavă din Oceanul Pacific. Acesta este genul de rezultate pe care le poate aduce încurajarea procesului de preluare a iniţiativei!

5. Acţionez şi fac imediat un raport.

„Acţionez şi fac imediat un raport” se situează la marginea exterioară a Cercului de Influenţă, dar în cadrul fişei postului. Faceţi imediat un raport pentru că şi alţi oameni trebuie să ştie că aţi preluat iniţiativa. Aceasta le permite celor din jur să analizeze dacă totul a decurs corect şi să facă toate corecţiile necesare la momentul potrivit. Această atitudine le oferă totodată celor din jur informaţiile de care au nevoie, înainte ca ei să poată lua decizii şi să acţioneze în consecinţă.

6. Acţionez şi fac un raport periodic.

Acest nivel al iniţiativei priveşte acţiunile care pot face parte dintr-un proces normal de auto-evaluare în timpul unei discuţii de bilanţ referitoare la evaluarea randamentului sau sub forma redactării unui raport oficial, astfel încât informaţia hă poată fi comunicată şi folosită de cei din jur. Atunci când faceţi un raport periodic, vă situaţi „în litera” fişei postului şi în interiorul Cercului dvs. de Influenţă.

7. Acţionez.

Când o anumită activitate se află chiar în centrul Cercului dvs. de Influenţă şi al fişei postului dvs., pur

şi simplu acţionaţi. În unele culturi, este uneori mai uşor Mă primeşti iertarea decât permisiunea, aşa încât, dacă dvs. sunteţi convins că aveţi dreptate şi consideraţi că acţiunea nu se află cu mult în afara Cercului dvs. de Influenţă, vă hotărâţi că cel mai bine ar fi să „acţionaţi”.

Este nevoie de o mare putere să-ţi asumi o responsabilitate şi să treci imediat la treabă – să fii hotărât să duci totul la bun sfârşit. Ajunşi la cel mai înalt nivel al Iniţiativei, îmi amintesc de o poveste adevărată, intitulată „Un mesaj pentru García”.

Când a izbucnit războiul dintre Spania şi Statele Unite, la începutul secolului, preşedintele american trebuia să trimită un mesaj unui revoluţionar cubanez pe care îl chema García. Acesta se ascundea undeva în Cuba, într-un loc unde poşta sau telegraful nu puteau ajunge. Nimeni nu ştia cum să dea de el. Un ofiţer a sugerat însă că, dacă cineva avea să-l găsească pe acest om, atunci acela nu putea fi altcineva decât un ofiţer cu numele de Rowan.

Când McKinley i-a dat scrisoarea lui Rowan în Washington, D.C., ofiţerul nu a întrebat: „Unde e omul

ăsta? Cum ajung la el? Ce trebuie să fac când ajung acolo? Cum o să mă întorc?” Doar a luat mesajul care i-a fost înmânat şi s-a gândit cum să ajungă la García. A luat un tren până la New York. Un vas până în Jamaica. A încălcat blocada împotriva Spaniei şi a ajuns în Cuba într-o barcă. Apoi a mers cu căruţa, a mărşăluit şi a străbătut jungla cubaneză. După nouă zile de călătorie, Rowan i-a predat mesajul lui García la ora 9 dimineaţa. În după-amiaza aceleiaşi zile, el a pornit înapoi spre Statele Unite.

Continuându-şi analiza, autorul Elbert Hubbard scria:

Am toată admiraţia pentru cel care îşi vede de treabă şi atunci când „şeful[10] ** nu este de fată, exact ca atunci când acesta este lângă el... pentru omul care, când primeşte o scrisoare pentru García, o ia fără să crâcnească, fără niciun cuvânt, fără să pună nicio întrebare idioată, fără să-i încolţească în minte nicio clipă ideea să o azvârle în cel mai apropiat canal şi fără să facă nimic altceva decât să îi dea scrisoarea

10 Pentru un exemplar gratuit, de domeniu public, din „Un mesaj pentru Garda,** accesați adresa

în mână destinatarului… Civilizaţia este o căutare lungă şi tensionată a unor astfel de indivizi. Tot ce cere un astfel de om trebuie să i se dea obligatoriu, căci el este un exemplar atât de rar, încât niciun angajator de pe lumea asta nu-şi poate permite să-l piardă. El este căutat în toate oraşele, satele şi cătunele de pe pământ – în toate birourile, magazinele, fabricile şi companiile. Întreg pământul abia reuşeşte să îşi înăbuşe strigătul: ne trebuie un astfel de om, mult, mult de tot – un om care poate „duce mesajul lui García. * * *

SPIRITUL PERSOANEI CARE ESTE MEREU GATA SĂ PREIA INIŢIATIVA

Observaţi că indiferent care sunt problemele sau preocupările pe care le-aţi putea avea, vă puteţi asuma singur puterea, preluând iniţiativa într-un fel sau altul. Fiţi sensibil, fiţi înţelept, fiţi atent să alegeţi cel mai bun moment, dar încercaţi să faceţi *ceva* în legătură cu situaţia existentă în prezent. Evitaţi să vă plângeţi, să criticaţi sau să adoptaţi o atitudine negativistă; evitaţi în special să vă absolviţi de responsabilitate şi să-i condamnaţi pe alţii pentru

nereuşite. Trăim în prezent într-o cultură a blamării – 70% dintre aceia care au răspuns la xQ afirmă că oamenii din organizaţia lor tind să-i blameze pe cei din jur atunci când lucrurile merg prost. Prin urmare, a-ţi asuma responsabilităţi înseamnă a înota împotriva curentului.

A lua iniţiativa impune existenţa unei anumite *viziuni*, a unui standard care trebuie satisfăcut sau a unei îmbunătăţiri care trebuie adusă. Este de asemenea necesară şi o anumită doză de *disciplină*. Este nevoie să participaţi cu inima şi cu *pasiunea* şi să procedaţi ghidându-vă după *conştiinţă* sau principii pentru a ajunge la rezultatul dorit.

Tom Peters descrie în felul următor spiritul şi atitudinea persoanei gata să preia iniţiativa:

Câştigătorilor, şi sunt foarte serios când spun asta, le plac la nebunie slujbele mizerabile. De ce? Pentru că acele slujbe le dau foarte mult spaţiu şi libertate. Nimănui nu-i pasă de ei! Nimeni nu-i ia în vizor! Eşti pe cont propriu!

Eşti regele propriei tale vieţi! Te poţi murdări pe mâini, poţi face greşeli, poţi să rişti, poţi face minuni!

Cea mai comună lamentaţie a oamenilor „fără împuternicire” este că nu au destul „spaţiu” să facă nimic ca lumea. La care inevitabil răspund răspicat: Prostii!

Concluzie: Bucură-te din plin de sarcina „neînsemnată” sau de „chinul” pe care toţi ceilalţi îl refuză! CAUTĂ-LE! Este secretul care ne permite să ne acordăm puteri nouă înşine, fie că este vorba despre realizarea unui nou tip de formular sau despre planificarea unei ieşiri cu un client în weekend… poţi face ca totul să fie senzaţional, ceva cu totul şi cu totul ieşit din comun, şi atunci: WOW! 2

Pe vremuri, ocupam postul de asistent administrativ al preşedintelui unei universităţi. Din multe puncte de vedere, acesta era un dictator, o persoană căreia II plăcea să controleze foarte strict pe toată lumea şi care era absolut convinsă că ştie totul perfect, fiind singurul om care trebuia să ia decizii importante. Pe de altă parte, el era un vizionar – un om genial şi extrem de talentat. Dar îi trata pe toţi ca pe nişte conţopişti – „fă asta, fă aia” – ca şi când ar fi fost singurul om cu materie cenuşie. Colegii lui,

profesoare şi profesori foarte bine pregătiţi şi extrem de motivaţi, au ajuns după un timp să fie profund dezamăgiţi, după care s-au simţit încorsetaţi de atitudinea acestuia. Stăteau pe holuri şi se plângeau în legătură cu comportamentul preşedintelui.

„Nu-mi vine să cred ce-a putut să facă…”

„Auzi, hai să-ţi spun ultima chestie…”

„Asta ţi s-a părut o tâmpenie? Stai să-ţi spun ce-a făcut când a venit la catedra noastră…”

„Serios?! N-am auzit aşa ceva de când sunt”.

„Da, n-am mai avut niciodată până acum o slujbă în care m-am simţit aşa de limitat şi încorsetat de toate regulile astea prosteşti şi de birocraţia asta. Mă scoate din sărite”.

Petreceau astfel ore şi zile în şir consolându-se reciproc.

şi, la un moment dat, a apărut Ben. El a ales o altă metodă: a trecut direct la cel de-al treilea nivel al iniţiativei şi al auto-împuternicirii. Cu toate că şi el era tratat ca un idiot, el a hotărât să pornească de la nivelul *recomand*.

A luat decizia să devină cel mai bun conţopist,

ceea ce i-a adus credibilitate – etos. S-a obişnuit să-i anticipeze nevoile preşedintelui şi motivele care stăteau în spatele cererilor lui de conţopist. „Păi, să vedem. De ce vrea preşedintele Informaţia asta? Se pregăteşte pentru o şedinţă de catedră şi vrea ca eu să-i strâng Informaţii despre cât de multe agenţii de pază ale campusurilor universitare de pe teritoriul Statelor Unite dau dreptul paznicilor să poarte asupra lor arme de foc, pentru că e criticat din cauza hotărârii luate în senatul universităţii noastre. Cred că o să-l ajut să se pregătească pentru şedinţa asta”.

Fiţi complementar, nu critic, faţă de şeful dvs.

Ben s-a întâlnit cu preşedintele înainte de şedinţa amintită, i-a prezentat acestuia datele sale de conţopist, după care i-a transmis o serie de analize şi i-a făcut câteva recomandări. Fiind şi eu de faţă, preşedintele s-a întors cu faţa la mine, mut de uimire. După care s-a întors la Ben şi i-a spus: „Vreau să vii să participi la şedinţa de catedră şi să faci recomandările de care mi-ai vorbit acum. Analiza ta e strălucită. Ai anticipat extraordinar ce trebuie să facem”.

Toţi ceilalţi membri ai corpului profesoral se

alăturaseră conspiraţiei secrete a lui „aşteaptă până când ţi se spune”. Toţi cu excepţia lui Ben. El şi-a exersat capacitatea de conducător empatizând cu preşedintele, interesându-se ce vrea şi are nevoie acesta. Ben a început de pe o poziţie ierarhică aflată destul de jos, dar foarte curând a început să facă în mod regulat prezentări în cursul şedinţelor de catedră.

Am lucrat în acest mediu şi am avut acest rol timp de patru ani. La sfârşitul celui de-al patrulea an, Ben ajunsese al doilea personaj din campus ca influenţă, în ciuda faptului că nu urcase din punct de vedere academic. Preşedintele nu mai făcea nicio mişcare importantă fără binecuvântarea lui Ben. Când Ben s-a pensionat, s-a înfiinţat un premiu special de recunoştinţă care a primit numele lui. De ce? Pentru că el a modelat noţiunea de încredere, de loialitate faţă de universitate şi de disponibilitate de a face tot posibilul în slujba universităţii.

Cred că Ben a înţeles cât de inutil este să-ţi doreşti ca ceva anume să fie altfel. Puteţi observa modul în care în această poveste spiritul de

conducător poate deveni o alegere? Observaţi cum şi dvs. puteţi deveni, ca şi Ben, conducătorul şefului dvs?

Când afirmăm că spiritul de conducător reprezintă o alegere, vrem să spunem de fapt că puteţi alege nivelul de iniţiativă pe care doriţi să-l exercitaţi ca răspuns la întrebarea: care este cel mai bun lucru pe care îl pot face în această situaţie?

Veţi avea întotdeauna nevoie să judecaţi atent ce alegere faceţi privind cele 7 Niveluri de Iniţiativă. Este nevoie de judecată şi înţelepciune pentru a şti ce nivel de iniţiativă trebuie exercitat – *ce* trebuie să faceţi, *cum* trebuie să procedaţi, *când* trebuie să o faceţi şi, probabil cel mai important lucru, *de ce* trebuie să o faceţi, în acest scop, veţi avea nevoie de o participare plenară a tuturor celor patru tipuri de inteligenţă. Întrebarea „de ce” are de regulă tangenţă cu inteligenţa spirituală, deoarece ea analizează sistemul dvs. valoric, sursa motivaţiei dvs. întrebarea „ce trebuie făcut” are de regulă tangenţă cu inteligenţa intelectuală, deoarece gândiţi analitic, strategic şi conceptual. Întrebările „când să o fac” şi „cum să procedez” apelează de obicei la inteligenţa

dvs. emoţională, pentru că analizaţi mediul înconjurător, simţiţi normele culturale şi politice care sunt în vigoare şi discerneţi care sunt punctele dvs. forte şi slăbiciunile. Inteligenţa care acţionează va intra şi ea în joc în timp ce vă transformaţi intenţiile în realitate şi implementaţi din punct de vedere tactic acel „cum”.

Atâta timp cât utilizaţi în mod înţelept iniţiativa în toate cele 7 Niveluri de Iniţiativă, veţi descoperi că Cercul Influenţei dvs. se va mări încontinuu, până când el va ajunge să includă integral slujba dvs. Interesant este că, şi acest lucru se întâmplă întotdeauna, pe măsură ce se lărgeşte Cercul dvs. de Influenţă, acelaşi lucru este valabil şi pentru Cercul dvs. de Preocupări.

Un lider care este mereu gata să preia iniţiativa este constant şi previzibil – nemenea unui far, nu unei roţi de moară – o sursă constantă de lumină pe care poţi miza, nu o persoană care se răsuceşte şi se întoarce cu fiecare vânt social.

Dă lumii ce ai mai bun în tine şi s-ar putea să fii rănit. Oricum, dă lumii tot ce ai mai bun în tine.

MAICA TEREZA

Dacă veţi alege această abordare din interior spre exterior şi veţi lua iniţiativa, persoanele din posturile oficiale importante vor avea tot mai multă încredere în caracterul şi competenţa dvs. încrederea pe care o veţi câştiga va creşte enorm. În mod aproape inevitabil, ei vor dori să crească tot mai mult nivelurile de Iniţiativă şi împuternicire din postul pe care îl ocupaţi. Veţi descoperi că veţi deveni conducătorul şefului dvs... iar şeful dvs. va deveni, în mod natural, membru al unei echipe complementare, în calitate de lider slujitor.

FILM: *Mauritius*

Vă invit acum să vizionaţi un film care se intitulează *Mauritius*. îl puteţi găsi în DVD-ul care însoţeşte această carte. Nu numai organizaţiile sau indivizii pot fi mereu gata să preia iniţiativa; acest film ilustrează modul în care o ţară întreagă poate imprima această calitate succesului şi culturii sale – în pofida diferenţelor profunde de ordin etnic, rasial, cultural şi de altă natură. De fapt, această ţară a reuşit să dobândească o forţă culturală atât de remarcabilă nu

în ciuda, ci pur şi simplu *datorită* diferenţelor pomenite mai sus.

Afirmaţiile care apar pe ecran la începutul filmului au fost exacte la momentul producerii filmului. Unele aspecte ale vieţii din Mauritius s-au schimbat astăzi faţă de cele existente în acea perioadă – aici trebuie să menţionăm şi apariţia în prezent a unor dificultăţi sociale inexistente anterior. Filmul însă nu şi-a propus nicio clipă să demonstreze că Mauritius este o societate perfectă, ci faptul că *oricare* ar fi dificultăţile cu care ne confruntăm – fie la nivel individual, fie în familie, organizaţii sau chiar la nivelul ţărilor – ne putem desfăşura activitatea în cadrul Cercului nostru de Influenţă şi ne putem mereu păstra spiritul de iniţiativă, Indiferent de circumstanţe.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Tot ce aţi spus sună bine, dar nu-l cunoaşteţi pe şeful meu. E ca un apucat, îi place să controleze tot şi pe toată lumea şi se simte ameninţat de oamenii competenţi din jurul lui. Situaţia mea este foarte diferită.

R: Este adevărat, fiecare situaţie este diferită într-o anumită măsură. Dar, dintr-un alt punct de vedere, până la urmă, provocările şi problemele sunt foarte similare. Cheia nu constă în circumstanţele propriu-zise, ci în spaţiul temporal dintre stimul şi răspuns – adică între circumstanţă şi răspunsul dvs. la ea. Aici se află libertatea dvs. de a alege. Dacă folosiţi în mod inteligent această libertate şi vă bazaţi alegerile pe principii, nu numai că libertatea dvs. de a alege se va amplifica, dar veţi reuşi şi să vă dezvoltaţi o sursă internă de siguranţă personală, în aşa fel încât viaţa dvs. nu va mai fi o funcţie a slăbiciunilor altora. Nu vă veţi mai lipsi de putere şi nu veţi mai permite slăbiciunilor altor persoane să continue să vă strice viaţa. Aţi putea face o analiză costuri-câştiguri pentru a hotărî să faceţi ceva diferit sau să plecaţi la o altă organizaţie. Sau poate decideţi să vă bazaţi pur şi simplu pe spiritul pragmatic al pieţei şi să luaţi iniţiativa la locul dvs. de muncă, mărindu-vă astfel cercul de influenţă până când îi veţi deveni indispensabil şefului dvs., şi, de ce nu, chiar conducătorul lui. Va trebui să vă utilizaţi toate cele

patru tipuri de inteligenţă, pentru a putea fi atât creativ, cât şi inspirat. Va mai fi nevoie de asemenea să acţionaţi în interiorul propriului dvs. Cerc de Influenţă, dar în afara fişei postului dvs. Veţi fi nevoit totodată să luaţi mereu iniţiativa şi să vă oferiţi voluntar să înţelegeţi nevoile nesatisfăcute încă şi problemele nerezolvate, pentru a putea exercita cel mai bun nivel de iniţiativă. Evident, va trebui să vă faceţi în mod strălucit datoria la serviciu, pentru a merita încrederea colegilor de serviciu, survolând şi alte terenuri în timp ce îl cultivaţi cât se poate de bine pe al dvs. Nu uitaţi, etosul (credibilitatea) se află pe primul loc, patosul (empatia), pe locul doi, iar logosul (logica), pe locul trei.

Î: în mod realist, cum poate o persoană să devină conducătorul şefului lui?

R: Deveniţi un far, nu un judecător. Deveniţi un model, nu un critic. Lucraţi în interiorul Cercului dvs. de Influenţă pentru a vă dezvolta şi extinde autoritatea morală şi veţi căpăta credibilitate. Preluaţi cu curaj iniţiativa pentru a face lucruri pozitive. Empatizaţi cu lumea şefului dvs., cu preocupările,

ţelurile şi mentalitatea lui. Empatizaţi, de asemenea, cu cultura organizaţiei şi cu condiţiile pieţei, iar apoi luaţi iniţiativa. Vă reamintesc, nu vorbiţi niciodată pe nimeni de rău. Fiţi răbdător şi perseverent, şi influenţa dvs. va spori. Pragmatica rezultatelor îi va converti chiar şi pe cinici. Aceasta este adevărata conducere – o alegere, nu uitaţi, nu o poziţie oficială.

Î: Spuneţi adesea că este mai uşor să fii iertat decât să primeşti permisiunea, dar uneori dacă iei iniţiativa, chiar şi mai timid, pornind de la această idee, eşti apostrofat sever sau chiar concediat.

R: Continuaţi să investiţi în dezvoltarea dvs. personală şi profesională şi în puterea dvs. de a produce soluţii la probleme şi veţi avea întotdeauna o sursă de siguranţă economică. Siguranţa dvs. nu v-o dă slujba dvs. sau patronajul altor persoane; ea provine din abilitatea dvs. de a satisface nevoile organizaţiei şi de a soluţiona problemele ei. Nu încetaţi să investiţi în aceste abilităţi şi veţi avea un număr infinit de ocazii. De asemenea, alegeţi-vă foarte atent bătăliile în care vreţi să luptaţi – nu luaţi o iniţiativă care se află mult în afara Cercului dvs. de

Influenţă. Dimpotrivă, acţionaţi în afara fişei postului, dar în interiorul Cercului dvs. de Influentă. Preluaţi iniţiativa sub forma unei analize şi a unor recomandări bine gândite şi judicioase, şi veţi observa că în mod inevitabil Cercul dvs. de Influenţă se va mări din ce în ce mai mult.

Capitolul 8

VOCEA ÎNCREDERII – MODELAREA CARACTERULUI ŞI A COMPETENŢEI

Calitatea supremă a conducătorului este neîndoielnic integritatea.

Fără integritate, nu este posibil niciun fel de succes, fie că este vorba despre un gang de bloc, un teren de fotbal, o unitate militară sau un birou.

DWIGHT DAVID EISENHOWER

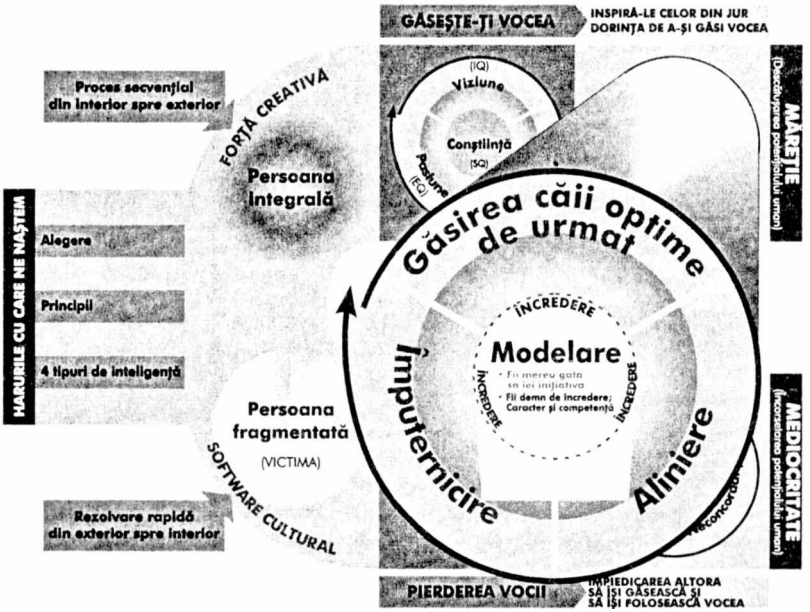


Figura 8.1

ÎN URMĂ CU CÂŢIVA ANI, am fost rugat să ofer servicii de consultanţă pentru o instituţie bancară în care exista o problemă cu moralul angajaţilor de aici. „Nu ştiu ce se întâmplă şi nu înţeleg care este problema”, s-a văitat tânărul lor preşedinte, imediat după ce am făcut cunoştinţă. Inteligent şi carismatic, el urcase rapid în ierarhie şi, abia ajuns în fruntea băncii, situaţia de aici se înrăutăţise pe zi ce trece. Productivitatea şi profiturile scăzuseră alarmant. Preşedintele îşi blama angajaţii: „Indiferent ce stimulente le ofer”, îmi spunea el, „asta nu se vede

deloc pe faţa lor şi nici în rezultatele pe care le obţin”.

Avea dreptate. Atmosfera părea otrăvită de suspiciune şi lipsă de încredere. Timp de două luni, am discutat zilnic cu ei, am făcut colocvii peste colocvii, am ţinut workshopuri, am încercat toate metodele, dar în zadar. Mă simţeam depăşit de situaţie.

„Cum poate cineva pe lumea asta avea încredere în ce se întâmplă aici?” era refrenul tipic al angajaţilor. Nimeni nu era dispus să îmi comunice sursa neîncrederii generale.

În cele din urmă, adevărul a ieşit la iveală în contextul unor discuţii mai degrabă informale. Şeful, care era însurat, avea o poveste de dragoste cu una dintre angajate. Şi, bineînţeles, toată lumea din bancă aflase.

Era acum evident că performanţa mediocră a companiei era provocată de comportamentul şefului respectiv. Dar cel mai mare rău pe care îl făcuse acest om şi-l făcuse lui însuşi. Se gândea numai la propria persoană, ignorând consecinţele pe termen lung ale comportamentului său. Mai mult decât atât, el îşi

încălcase angajamentul sacru pe care îl luase în faţa soţiei lui.

Pe scurt, greşeala sa a fost o greşeală de *caracter*.

90% dintre toate greşelile care se fac în domeniul conducerii sunt greşeli de caracter.

Încrederea este cea mai eficientă substanţă adezivă în cadrul organizaţiilor, la fel cum încrederea este cuvântul-cheie în toate relaţiile interumane. Ea este aidoma cimentului care lipeşte cărămizile. Experienţa acumulată şi studiile pe care le-am realizat mi-au arătat de asemenea că *încrederea este rodul calităţii de a fi demn de încredere atât a oamenilor, cât şi a organizaţiilor*. Încrederea provine din trei surse: o sursă personală, o sursă instituţională şi cea de-a treia sursă, persoana care alege în mod conştient să *dea* încrederea sa unei alte persoane – un act care mă face să *simt* crezul tău că sunt capabil să aduc o contribuţie valoroasă. Tu îmi acorzi mie încredere şi eu îţi răspund cu aceeaşi monedă. Substantivul *încredere* se foloseşte şi ca atare, şi ca element component al expresiei verbale *a avea încredere*.

Când cuvântul este utilizat şi ca substantiv de sine stătător, şi ca parte a expresiei verbale, el desemnează un sentiment reciproc existent între două sau mai multe persoane. Aceasta este esenţa modului în care o persoană poate deveni conducătorul şefului lui. Ei merită încrederea pentru că şi el, la rândul lui, o acordă. Substantivul *încredere* folosit ca parte a expresiei verbale provine din potenţială calitate de a fi demn de încredere a celui care primeşte încredere şi din evidenta calitate de a fi demn de încredere a celui care acordă cuiva încredere. Cel de-al patrulea rol – împuternicirea – presupune utilizarea verbală a cuvântului *încredere*.

Am realizat un sondaj de opinie pe un segment de 54.000 de persoane, pe care le-am întrebat care sunt, în opinia lor, calităţile esenţiale ale unui lider; integritatea s-a clasat, de departe, pe primul loc în preferinţele repondenţilor (vezi figura 8.2).

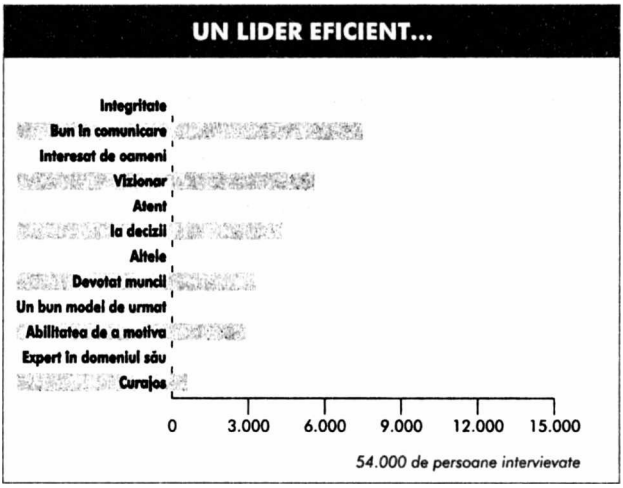


Figura 8.2

În numeroase medii de lucru sau colective a devenit astăzi un lucru perimat să discuţi pe tema caracterului. Acest subiect a devenit unul sensibil, provocând adesea discuţii cu turnură imprevizibilă, fiind frecvent asociat cu tentele religioase. Unii dintre noi se întreabă chiar dacă sistemul nostru de valori interioare mai are vreo importanţă sau nu. În definitiv, nu era oare faimosul director executiv de care pomeneam mai devreme încununat de laurii victoriei în toate cele, în ciuda rătăcirilor lui?

Această întrebare demonstrează o dilemă a vieţii noastre din prezent. Mulţi oameni au ajuns să creadă că singurele lucruri de care avem nevoie pentru a

avea succes în viaţă sunt talentul, energia şi personalitatea. Dar istoria ne-a arătat de nenumărate ori că, pe termen lung, cine *suntem* este mai important decât cine părem a fi.

Deoarece am realizat, în perioada de pregătire pentru redactarea cărţii *The 7 Habits*, o trecere în revistă a literaturii de specialitate pe tema conducerii şi a succesului, publicată în Statele Unite începând cu primii ani de existenţă a noastră ca naţiune, am descoperit că, în primii 150 de ani, se punea accent aproape exclusiv pe importanţa caracterului şi a principiilor. Pe măsură ce s-a trecut la Epoca Industrială şi în perioada imediat următoare celui de-al doilea război mondial, accentul a început să se deplaseze spre personalitate, tehnici şi tehnologii – prefigurând ceea ce am putea denumi drept Etica Personalităţii.

Această tendinţă continuă şi în prezent, dar personal presimt apariţia unei tendinţe contrare, în condiţiile în care oamenii încep să vadă roadele culturii organizaţionale lipsite de valori. Din ce în ce mai multe organizaţii recunosc cât de necesară este

calitatea de a fi demn de încredere, de a avea caracter, de a alimenta cultura cu încredere. Tot mai mulţi oameni sesizează nevoia de a coborî adânc în sufletele lor, pentru a vedea cum contribuie şi ei înşişi la apariţia problemelor şi pentru a afla cu exactitate ce pot face pentru a contribui la găsirea de soluţii şi la satisfacerea nevoilor umane.

Pe termen lung, caracterul reprezintă factorul decisiv în viaţa indivizilor şi a naţiunilor.1 THEODORE ROOSEVELT

Ce s-a ales de preşedintele instituţiei bancare care avea o relaţie intimă cu o angajată? Când i-am mărturisit că ştiam de relaţia lui şi că aflasem ce efect avea aceasta asupra personalului pe care îl conducea, el şi-a trecut mâna prin păr şi mi-a spus: „Nici nu ştiu cum să încep”.

„S-a terminat?”

M-a privit drept în ochi şi a răspuns: „Da. Pentru totdeauna”.

„Atunci să începi prin a vorbi cu soţia ta”, i-am sugerat.

I-a spus soţiei, care l-a iertat. Apoi a organizat o

şedinţă cu oamenii săi şi a luat în discuţie problema moralului lor. „Am descoperit cauza problemei”, le-a spus el. „Eu sunt cauza. Nu am altceva de făcut decât să vă rog să mai îmi daţi o şansă”.

Treptat, lucrurile au revenit pe făgaşul normalităţii, iar moralul angajaţilor s-a îmbunătăţit, el degajând o deschidere mai mare, mai mult optimism şi încredere. Până la urmă, directorul executiv îşi făcuse sieşi o favoare, iar acum regăsise cea mai bună călăuză pe drumul vieţii: caracterul.

CALITATEA DE A FI O PERSOANĂ DEMNĂ DE ÎNCREDERE

Oriunde veţi găsi sentimente trainice de încredere, veţi găsi şi oameni care sunt demni de încredere. Este un adevăr axiomatic. La fel cum încrederea este dată de calitatea de a fi demn de încredere, aceasta din urmă are ca surse *caracterul* şi *competenta*. Atunci când vă clădiţi un caracter puternic şi vă dezvoltaţi competenţa, veţi culege rodul înţelepciunii şi al judecăţii – fundamentul tuturor realizărilor măreţe şi durabile şi al încrederii. Diagrama pe care v-o prezentăm în continuare (vezi

figura 8.3) ajută la identificarea factorilor principali care duc la cultivarea încrederii.

Să începem cu cei trei factori ai *caracterului* personal: Integritate, Maturitate şi Mentalitatea Abundenţei.

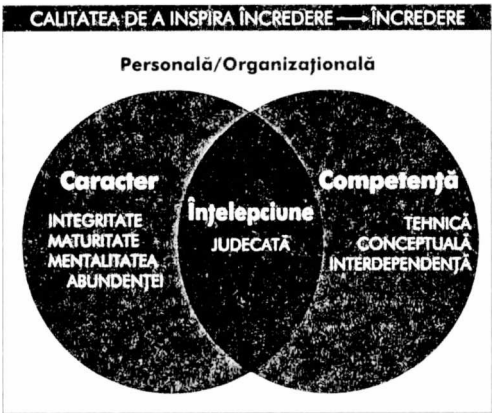


Figura 8.2

Integritatea înseamnă că sunteţi ghidat de principii şi legi naturale care guvernează consecinţele comportamentului dvs. Onestitatea este principiul conform căruia spunem adevărul. Integritatea înseamnă a-ţi respecta promisiunile făcute ţie însuţi şi/sau altora.

Nu se poate ca un om să facă lucruri bune într-un departament al vieţii lui, iar în alt departament al vieţii să facă lucruri rele. Viaţa este un întreg

indivizibil.2 MAHATMA GANDHI

Maturitatea se instalează atunci când o persoană plăteşte preţul integrităţii şi câştigă o victorie asupra sieşi, ceea ce îi permite să fie deopotrivă curajos şi politicos. Cu alte cuvinte, o astfel de persoană poate da dovadă de multă înţelegere atunci când se confruntă cu probleme dificile. Combinaţia dintre curaj şi amabilitate este în acelaşi timp o sursă şi un rezultat al integrităţii.

Mentalitatea Abundentei înseamnă că, în loc să vedeţi viaţa ca pe o competiţie cu un singur învingător, pentru dvs. ea reprezintă un corn al abundenţei diverselor oportunităţi, a resurselor şi a averii. Nu vă comparaţi cu alţii şi sunteţi într-adevăr fericit când vedeţi că au succes. Oamenii dominaţi de mentalitatea lipsurilor se raportează mereu la o identitate bazată pe comparaţia cu alte persoane şi se simt ameninţaţi de succesele altora. În pofida faptului că adesea pretind şi spun că lucrurile stau cu totul altfel, ei ştiu în sinea lor că succesele celor din jur îi dezamăgesc profund. Persoanele care au Mentalitatea Abundenţei îşi consideră concurenţii drept cei mai

buni şi mai importanţi profesori pe care viaţa li i-a scos în cale. Aceste trei atribute – Integritate, Maturitate şi Mentalitatea Abundenţei – descriu cum nu se poate mai bine o echipă complementară.

SĂ ANALIZĂM ACUM conceptul de *competentă* ca element definitoriu al calităţii de a fi demn de încredere.

Competenta tehnică reprezintă abilitatea şi cunoştinţele necesare pentru a îndeplini o anumită sarcină de serviciu.

Cunoştinţele conceptuale constituie abilitatea de a vedea imaginea de ansamblu şi modul în care părţile componente ale unui proces sau mecanism se leagă între ele. Este totodată abilitatea de a gândi strategic şi sistematic, nu numai tactic.

Interdependenţa reprezintă o conştientizare a realităţii faptului că viaţa în ansamblul ei se află permanent într-o conexiune cu organizaţiile şi echipele complementare care se străduiesc să câştige şi să menţină loialitatea clienţilor lor, a asociaţilor şi a proprietarilor lor. A gândi independent într-o realitate interdependenţă ar fi analog cu a juca tenis cu o crosă

de golf sau cu a contempla idei analoge într-o lume digitală.

Când ginerele meu, Matt, a dat un interviu înainte de a da examen la facultatea de medicină, el a fost întrebat pe cine ar prefera: pe un chirurg cinstit care este însă şi incompetent, sau pe un chirurg competent care este lipsit de onestitate. El a meditat câteva clipe, după care a dat un răspuns foarte bun. A spus: „Depinde. Dacă aş avea nevoie să fiu operat, l-aş alege pe cel competent. Dar dacă n-aş şti dacă trebuie sau nu să fiu operat, atunci l-aş alege pe cel cinstit”.

Atât caracterul, cât şi competenţa sunt, desigur, necesare, dar fiecare calitate este insuficientă de una singură. Generalul H. Norman Schwarzkopf se exprima în felul următor:

Am întâlnit în armată o mulţime de conducători care erau foarte competenţi, dar şi lipsiţi de caracter. Pentru fiecare sarcină pe care o îndeplineau cu succes în armată, aşteptau să fie recompensaţi cu promovări, distincţii sau decoraţii sau prin avansarea în detrimentul altcuiva, cu o simplă hârtie care îi înştiinţează că au fost înaintaţi în grad… orice formă

de recompensă imaginabilă, preferabil una care să-i ducă mai repede spre vârful ierarhiei. Vedeţi dvs., este vorba de nişte oameni competenţi, dar fără caracter. Am întâlnit şi o sumedenie de conducători care erau superbi ca lideri, fără însă a fi şi competenţi. Nu erau dispuşi să plătească preţul care trebuia plătit pentru a fi conducător, nu voiau să mai facă un efort minim, pentru că nu mai era nevoie de altceva pentru a fi un conducător extraordinar. Ca să fii un conducător în secolul XXI… va trebui să ai şi caracter, şi competenţă.3

Vă veţi da seama foarte uşor, dacă lucrul acesta nu vă este deja foarte clar, de ce este imposibil să progresaţi în mod semnificativ în relaţiile cu cei din jur dacă nu aţi reuşit să vă puneţi ordine în viaţă sau dacă nu meritaţi încrederea prietenilor şi colegilor dvs. Acesta este motivul pentru care, în ultimă analiză, pentru a îmbunătăţi orice gen de relaţie, trebuie să începeţi cu propria persoană; trebuie ca mai întâi să ne îmbunătăţim pe noi înşine.

A MODELA ÎNSEAMNĂ A TRĂI CELE 7 DEPRINDERI ALE OAMENILOR EXTREM DE

EFICIENŢI

Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienţi întruchipează esenţa transformării într-o persoană echilibrată, integrată, puternică şi a creării unei echipe complementare bazate pe respectul reciproc. Ele reprezintă principiile *caracterului* personal. Deprinderile nu pot fi discutate aici într-un mod care să aibă un impact major – cartea referitoare la ele cuprinde însă o analiză foarte detaliată. Cu toate acestea, vă prezentăm în continuare, pe scurt, Cele 7 Deprinderi:

Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienţi

Deprinderea nr. 1 – Fiţi proactiv

A fi proactiv înseamnă mai mult decât a lua iniţiativa. Înseamnă a recunoaşte că suntem responsabili de alegerile pe care le facem şi că avem libertatea de a alege bazându-ne pe un set de principii şi de valori, şi nu în funcţie de capricii sau împrejurări. Oamenii proactivi sunt agenţi ai schimbării şi refuză să se considere victime, să reacţioneze nepotrivit sau să-i blameze şi denigreze

pe cei din jurul lor.

Deprinderea nr. 2 – începeţi gândindu-vă la sfârşit

Indivizii, familiile, echipele de lucru şi organizaţiile îşi modelează viitorul creând de la bun început o viziune mentală a oricărui tip de proiect, amplu sau modest, personal sau interpersonal. Nu se mulţumesc să trăiască de pe o zi pe alta fără niciun scop clar în minte. Ei identifică şi apoi se dedică trup şi suflet principiilor, relaţiilor interumane şi ţelurilor care li se par a fi cele mai importante.

Deprinderea nr. 3 – Respectati-vă priorităţile

A vă respecta priorităţile înseamnă a vă organiza şi a acţiona în spiritul şi asupra celor mai importante priorităţi pe care le-aţi stabilit. Indiferent de circumstanţe, esenţial vi se pare să fiţi călăuzit mereu în viaţă de principiile pe care le preţuiţi cel mai mult, nu să trăiţi la cheremul urgenţelor şi al situaţiilor presante care se pot ivi în viaţă.

Deprinderea nr. 4 – Adoptaţi Q mentalitate câştig/câştig

A avea o mentalitate câştig/câştig înseamnă a

avea o stare psihică şi sufletească înclinată spre căutarea beneficiului şi a respectului reciproc în toate formele de interacţiune cu semenii dvs. înseamnă ca gândirea să fie modelată în jurul ideilor de abundenţă şi oportunităţi, nu în jurul noţiunilor de lipsuri, competiţie şi adversari. Nu înseamnă o gândire egoistă (câştig-pierdere) sau de martir (pierdere-câştig). Acest tip de gândire este structurată pe baza pronumelui personal „noi", nu „eu".

Deprinderea nr. 5 – Mai întâi căutaţi să înţelegeţi şi abia apoi să fiţi înţeles

Când îi ascultăm pe cei care ne vorbesc cu scopul de a-i înţelege, şi nu neapărat cu scopul de a le replica, atunci putem spune că începem într-adevăr să comunicăm şi să cultivăm relaţii cu semenii noştri. Ocaziile de a vorbi apoi deschis şi de a fi înţeles vin mult mai firesc şi mai uşor. A încerca să înţelegi cere atenţie, răbdare şi concentrare; a încerca să fii înţeles cere curaj. A fi eficient înseamnă a obţine un echilibru optim între cele două atitudini.

Deprinderea nr. 6 – Acţiunea sinergiei

Sinergia constituie cea de-a treia alternativă – nu

cum vreau eu, nu cum vrei tu, ci într-un al treilea mod, care este mai bun decât ceea ce oricare dintre noi doi am fi putut găsi individual. Această deprindere este rodul respectării, al preţuirii sau chiar al exultării în faţa diferenţelor dintre indivizi. El se referă la soluţionarea problemelor, la profitarea de oportunităţi şi la rezolvarea diferendelor. Este genul de colaborare creativă ilustrată de ecuaţia 1 1 a 3, 11, 111… sau mai mult. Sinergia reprezintă totodată secretul oricărei echipe sau relaţii de succes. O echipă de lucru sinergică este o echipă complementară – a cărei organizare este de aşa natură încât punctele forte ale unor membri compensează slăbiciunile altor membri ai echipei. În acest mod, procesul de muncă este optimizat, punctele forte se impun şi fac ca slăbiciunile individuale să devină irelevante.

Deprinderea nr. 7 – Ascuţiţi-vă ferăstrăul

Ascuţirea ferăstrăului se referă la înnoirea constantă în cele patru zone de bază ale vieţii: fizică, socială/emoţională, mentală şi spirituală. Aceasta este deprinderea care ne măreşte capacitatea de a adopta toate celelalte deprinderi ale eficienţei.

PRIMELE TREI DEPRINDERI pot fi exprimate foarte succint cu o expresie extrem de simplă: *Faceţi promisiuni şi respectaţi-le*. Abilitatea de a face o promisiune este o manifestare a proactivităţii (Deprinderea nr. 1). Conţinutul promisiunii reprezintă Deprinderea nr. 2, iar respectarea promisiunilor, Deprinderea nr. 3.

Doar 57% dintre angajaţii care au răspuns la sondaj sunt de părere că organizaţiile lor sunt consecvente în a face ceea ce spun că vor face.

Următoarele trei Deprinderi tipice echipelor complementare de lucru pot fi şi ele exprimate foarte concis: *Implicaţi-i pe oameni în probleme şi găsiţi soluţia împreună cu ei*. Aceasta impune existenţa respectului reciproc (Deprinderea nr. 4), a înţelegerii reciproce (Deprinderea nr. 5) şi a colaborării creative (Deprinderea nr. 6). Deprinderea nr. 7, Ascuţiţi Ferăstrăul, înseamnă a vă mări competenţa în cele patru zone ale vieţii, respectiv în ceea ce priveşte corpul, mintea, inima şi spiritul. Înseamnă a vă reînnoi integritatea şi siguranţa personală (Deprinderile nr. 1, 2 şi 3) şi reînnoirea spiritului şi a caracterului echipei

complementare.

Aveţi în continuare un tabel care descrie principiile şi paradigmele fiecăruia dintre Cele 7 Deprinderi (vezi tabelul 3):

PRINCIPII ŞI PARADIGME EVOCATE DE CELE 7 DEPRINDERI		
Deprindere	*Principiu*	*Paradigmă*
1 Fiţi proactiv	**Responsabilitate/Iniţiativă**	**Hotărâre**
2 Începeţi gândindu-vă la sfârşit	**Viziune/Valori**	**Două creaţii/Concentrare**
3 Respectaţi-vă priorităţile	**Integritate/Executare**	**Prioritate/Acţiune**
4 Adoptaţi o mentalitate a câştigului de ambele părţi	**Respect/câştig reciproc**	**Abundenţă**
5 Mai întâi căutaţi să înţelegeţi şi abia apoi să fiţi înţeles	**Înţelegere reciprocă**	**Concentrare Curaj**
6 Acţiunea sinergiei	**Colaborare creativă**	**Preţuiţi diferenţele**
7 Ascuţiţi ferăstrăul	**Reînnoire**	**Persoană integrală**

Tabelul 3

PRINCIPIILE EVOCATE DE CELE 7 DEPRINDERI

Observaţi cu atenţie fiecare dintre aceste principii. Aşa cum menţionam mai devreme, veţi remarca trei lucruri. În primul rând, faptul că ele sunt *universale* – ceea ce înseamnă că ele transcend cultura şi se regăsesc în toate religiile majore ale lumii şi în toate filosofiile care au traversat secolele; în

al doilea rând, ele sunt *veşnice* – nu se schimbă niciodată; şi în cel de-al treilea rând, ele sunt *evidente*. Cum ne dăm seama că un concept este evident? Aşa cum am explicat mai devreme, încercând să argumentăm împotriva conceptului respectiv. Acest lucru este efectiv imposibil. În cazul principiilor care stau la baza Celor 7 Deprinderi, este imposibil să contrazicem importanţa responsabilităţii sau a iniţiativei, a scopului care trebuie să ghideze acţiunile oamenilor, a integrităţii, a respectului reciproc, a înţelegerii reciproce, a colaborării creative sau a înnoirii continue. Cele 7 Deprinderi reprezintă principii de caracter care arată *cine şi ce suntem*. Ele conferă credibilitate, autoritate morală şi baza abilităţilor necesare pentru a vă mări Influenţa într-o organizaţie, inclusiv la nivel familial, comunitar sau social; ele se află în centrul primului dintre Cele 4 Roluri ale Conducerii – al modelării. Cele 4 Roluri ale Conducerii reprezintă prin urmare *ceea ce faceţi în* calitate de conducător, pentru a le inspira celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea (vezi 8.4).

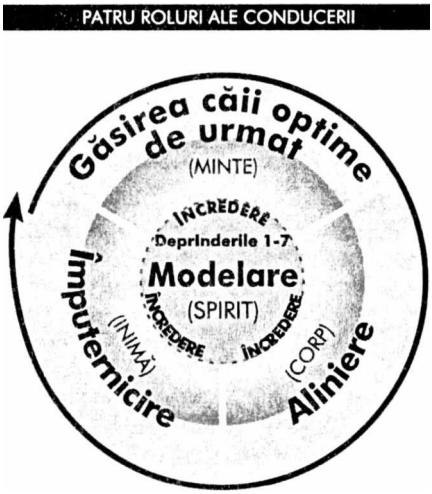


Figura 8.4

Numeroase organizaţii şi-au pregătit şi instruit angajaţii în spiritul Celor 7 Deprinderi. Mulţi dintre aceşti oameni au descoperit că Cele 7 Deprinderi le sunt foarte utile la *serviciu*, cu condiţia ca structurile şi sistemele în vigoare să le promoveze. Dar, întrucât în foarte multe cazuri culturile bazate pe lipsa de încredere şi structurile şi sistemele neconcordante nu au promovat sau susţinut aceste principii, numeroase persoane au tras concluzia că Cele 7 Deprinderi de fapt nu funcţionează în *procesul de muncă*. Acest model al Celor 4 Roluri creează un context compatibil şi ajutător pentru Cele 7 Deprinderi, în aşa fel încât ele să poată fi aplicate atât la serviciu, cât şi acasă. De

fapt, am descoperit că acesta este modul în care oamenii învaţă cu adevărat Cele 7 Deprinderi – nu ca simplu exerciţiu intelectual, ci ca experienţă trăită efectiv. Cele 7 Deprinderi ajung să fie realmente cunoscute doar atunci când sunt aplicate în practică – adică trăite. A le cunoaşte din punct de vedere intelectual, dar a nu le aplica practic, este acelaşi lucru cu a nu le cunoaşte deloc. Contextul Celor 4 Roluri va crea o viaţă cu totul nouă pentru Cele 7 Deprinderi, iar acestea vor fi percepute ca având o importanţă vitală pentru organizaţie, şi nu doar ca simplu program simpatic de perfecţionare. Cele 4 Roluri aduc Cele 7 Deprinderi în prim-plan.

Îmi amintesc că, pe vremuri, am pregătit în Egipt un grup foarte numeros de directori executivi ai unor companii de stat şi private. Aceştia au crezut la un moment dat că venisem acolo ca să le vând cartea despre Cele 7 Deprinderi.

Primul comentariu pe care l-am făcut când mi-am dat seama de acest lucru a fost: „Dvs. credeţi că am venit aici ca să vă vând Cele 7 Deprinderi. Dar eu vă spun să *nu* cumpăraţi Cele 7 Deprinderi, pentru că nu

o să vă ajute cine ştie ce – o să consideraţi că e un program de pregătire pentru persoanele cu un rang mai mic decât dvs.; nu o să vă schimbaţi prea mult stilul de a conduce şi nu o să reinventaţi structurile, sistemele şi procesele care confirmă principiile pe care le evocă Cele 7 Deprinderi. Astfel de schimbări necesită o nouă paradigmă a conducerii. *Acesta* este lucrul pe care am venit să vi-l predau. Dacă vreţi să deveniţi conducătorii lumii arabe şi să fiţi la curent cu noile condiţii economice globale, aveţi nevoie de un context mai larg, care să vă ajute mai mult, pentru Cele 7 Deprinderi. Atunci veţi fi realmente uluiţi de rezultatele pe care le veţi obţine. Se pare că spusele mele le-au trezit interesul. Când am luat o pauză, şi-au scos cu toţii telefoanele mobile, iar numărul ascultătorilor mei s-a dublat în zilele următoare.

PARADIGMELE CELOR 7 DEPRINDERI

Fiecare dintre Cele 7 Deprinderi nu reprezintă doar un principiu, ci şi o paradigmă, un mod de a gândi (vezi din nou tabelul 3).

Dacă analizăm mai profund faptul că Deprinderile nr. 1, 2 şi 3 sunt reprezentate prin

intermediul expresiei compuse din patru cuvinte (*faceţi promisiuni şi respecta* (*i le*), înţelegem mai bine paradigma care însoţeşte fiecare deprindere. Deprinderea nr. 1, Fiţi proactiv, este o paradigmă a autodeterminării mai degrabă decât o determinare genetică, socială, psihică sau ambientală – pot şi chiar am de gând să fac o promisiune. Este puterea de *a alege*. Deprinderea nr. 2, începeţi gândindu-vă la sfârşit, este paradigma conform căreia toate lucrurile sunt create de două ori, mai întâi în plan mental, apoi fizic; ea enunţă conţinutul promisiunii – mă pot gândi atât la ceea ce vreau să promit, cât şi la ceea ce sper să obţin cu această promisiune. Ea ilustrează puterea *concentrării*. Deprinderea nr. 3 este paradigma *priorităţii*, *a acţiunii* şi a *executării* – am abilitatea şi responsabilitatea de a-mi respecta această promisiune.

Deprinderile 4, 5 şi 6, Adoptaţi o mentalitate a câştigului de ambele părţi, Mai întâi căutaţi să înţelegeţi şi abia apoi să fiţi înţeles şi Acţiunea sinergiei – sunt paradigmele *abundentei* în relaţiile cu cei din jur – abundenţa respectului, a înţelegerii

reciproce (echilibrarea *concentrării* şi a *curajului*) şi *a preţuirii diferenţelor dintre indivizi*. Ele se situează în centrul activităţii unei echipe de lucru complementare.

Deprinderea nr. 7 constituie paradigma perfecţionării continue a *persoanei văzută ca un ansamblu*; ea implică educaţie, un proces continuu de dobândire de cunoştinţe noi şi de reînnoire a angajamentelor – ceea ce japonezii denumesc *Kaizen*. Acesta este motivul pentru care în diagrama circulară utilizată pe tot parcursul acestei cărţi apare o săgeată care nu completează cercul, ci creează mai degrabă o spirală ascendentă, care reprezintă perfecţionarea continuă în fiecare dintre zonele alese.

INSTRUMENTUL DE MODELARE – SISTEMUL PERSONAL DE PLANIFICARE

Deoarece modelarea ocupă mereu primul loc şi se manifestă preponderent în celelalte trei roluri, prima dvs. sarcină este să vă hotărâţi dacă într-adevăr vreţi să schimbaţi ceva în viaţa dvs. – să creaţi o zonă de FOCALIZARE în viaţa dvs. Trebuie să decideţi ce este mai important pentru dvs. Care sunt cele mai

importante valori în care credeţi? Ce viziune aveţi pentru viaţa dvs? Ce statut ocupă munca dvs. de acasă în calitate de tată, mamă, bunic, bunică, mătuşă, unchi, soră, frate, văr, fiu sau fiică? Ce servicii aţi dori să aduceţi comunităţii căreia îi aparţineţi, bisericii în care vă rugaţi, cartierului în care locuiţi ori oamenilor nevoiaşi? Cât de importantă este pentru dvs. sănătatea? Cum aveţi de gând să vă menţineţi şi să vă îmbunătăţiţi starea de sănătate? Unii spun că a fi sănătos înseamnă a fi bogat şi că, fără sănătate, nicio altă avuţie nu mai contează câtuşi de puţin. Ce părere aveţi despre capacitatea dvs. intelectuală, despre creşterea şi dezvoltarea dvs? Cât de importante sunt aceste lucruri pentru dvs? Dar munca dvs? Care sunt adevăratele dvs. talente? Care este cea mai mare pasiune pe care o aveţi? Care sunt cele mai presante nevoi ale organizaţiei dvs. şi ale pieţei? Care sunt proiectele şi iniţiativele la care conştiinţa vă îndeamnă să acţionaţi? Cum v-aţi gândit că veţi reuşi să aduceţi o contribuţie esenţială? Care va fi moştenirea pe care o veţi lăsa în urmă?

Instrumentul de focalizare al primului rol este

sistemul personal de planificare. Veţi începe prin a scrie, fie în carneţelul dvs., fie în agenda electronică, lucrurile pe care le consideraţi a fi cele mai importante, după care veţi introduce aceste priorităţi primordiale în sistemul dvs. de planificare, în aşa fel încât să puteţi echilibra efectiv nevoia de structură şi de disciplină cu nevoia de spontaneitate. Pe scurt, focalizare şi executare.

Având o putere mai mare chiar decât vizualizarea, scrisul este puntea care leagă conştientul uman de subconştient. Scrisul constituie o activitate psihoneuromusculară şi are literalmente forţa de de a întipări informaţia pe creier. Ca un simplu test, înainte de a vă culca, scrieţi trei lucruri pe care vreţi să le faceţi sau la care vreţi să vă gândiţi imediat după ce vă treziţi a doua zi şi veţi vedea ce se întâmplă. De cele mai multe ori, cele trei lucruri pe care le-aţi scris pe hârtie în seara precedentă vă vor răsări în minte de cum vă treziţi.

Numai o treime dintre cei care au răspuns xQ au un sistem personal de planificare.

Există numeroase abordări diferite privind

realizarea şi întreţinerea unui sistem personal de planificare. Esenţial este însă ca metoda pentru care optaţi să reuşească să vă menţină concentrat asupra celor mai importante priorităţi pe care vi le-aţi stabilit. Unii oameni, printre care mă număr şi eu, consideră că acest lip de structură le dă o doză de libertate, în timp ce alţii sunt de părere că, dimpotrivă, acesta îi limitează. Un instrument eficient de planificare şi organizare satisface următoarele trei criterii: este *integrat în* viaţa dvs. /în stilul dvs. de viaţă; este *mobil*, pentru a fi întotdeauna accesibil; este personalizat, pentru a se potrivi exact nevoilor dvs.[11]

Există un proces simplu pentru a evalua dacă lucrurile asupra cărora sunteţi concentrat sunt aliniate (concordă) cu ceea ce contează cel mai mult pentru dvs. Priviţi piramida productivităţii care este prezentată în continuare.

---

11 Puteti descărca în calculatorul dvs. o versiune gratuită pe un termen de treizeci de zile a celui dintâi software de productivitate, Intitulat PlanPlus pentru Microsoft Outlook sau PlanPlus pentru Windows, accesând adresa www.The8thHabit.com/offers.

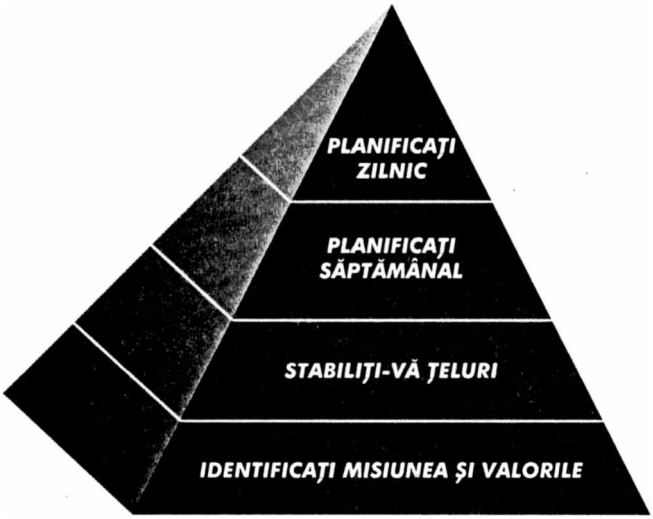


Figura 8.5

La baza piramidei, trebuie mai întâi să *identificăm misiunea* noastră şi *valorile care ne călăuzesc* – standardele, idealurile. Elvis Presley spunea: „Valorile sunt ca amprentele. Niciodată nu sunt la fel cu ale altora, dar laşi urme mereu, oriunde te-ai duce şi orice ai face”. Aşa cum precizam mai devreme, aceste valori trebuie să fie ancorate în *principii*, pentru ca viaţa dvs. să aibă o esenţă perenă şi o sursă interioară de siguranţă, o călăuză, înţelepciune şi forţă. Cel mai important ar fi, probabil, să scrieţi o declaraţie personală a misiunii pe care v-aţi stabilit-o, descriind în ea ceea ce vi se pare a avea

cea mai mare importanţă, inclusiv viziunea şi valorile dvs. A avea această declaraţie a misiunii la îndemână, în faţa dvs., vă permite să vă ordonaţi mai bine priorităţile. Acum câţiva ani, o doamnă a venit la mine şi mi-a spus: „Când mi-a murit tatăl, am stat lângă el tot timpul. A fost o experienţă foarte intensă pentru mine. Îmi amintesc că aţi scris în cartea cu Cele 7 Deprinderi că unul din cele mai eficiente moduri de a exersa Deprinderea nr. 2, începeţi gândindu-vă la sfârşit, este de a pune pe hârtie patru mesaje laudative, elogii care v-ar plăcea să fie rostite la înmormântarea dvs. – spuse de o persoană pe care aţi iubit-o, de un prieten, de un coleg de serviciu şi de o persoană alături de care aţi lucrat sau aţi stat în comunitate sau la biserică. Pentru prima dată, în timp ce vedeam cum tatăl meu se stinge şi pe când ne pregăteam pentru înmormântarea lui, am luat în serios sugestia de a scrie o declaraţie a misiunii mele, în care aveam să-mi clarific ce era mai important pentru mine”.

Dacă doriţi o mână de ajutor la formularea declaraţiei misiunii personale, vă anunţ că am pus la

punct un model de declaraţie a misiunii personale, care vă ajută să parcurgeţi acest proces pas cu pas.[12]

În continuare, este important să identificaţi cele mai importante *roluri* ale dvs. (de pildă, membru de familie, voluntar al bisericii/al comunităţii, prieten, mamă/tată, şef de echipă) şi să *vă stabiliţi feluri* concrete pentru săptămâna în curs, care sunt în rezonanţă cu acele valori şi se asociază cu rolurile pe care le-aţi identificat. Instrumentul de planificare personală vă va ajuta să vă stabiliţi ţeluri realizabile, de îndeplinirea cărora veţi putea fi răspunzător şi care pot fi segmentate sau defalcate pe perioade. Nivelul dvs. de devotament faţă de aceste teluri va fi corelat în mod direct cu măsura în care ele se corelează cu valorile dvs. O conştientizare clară a rolurilor şi a ţelurilor dvs. vă permite obţinerea unui echilibru în viaţă.

Cel de-al treilea nivel al piramidei este reprezentat de *planificarea săptămânală*. Pe durata acestei perioade de planificare, veţi avea şansa de a

12 Puteți accesa gratuit modelul de declarație a misiunii personale online la adresa www.The8thHablt.com/oKers.

reflecta la rolurile dvs., de a distinge „marile obstacole” şi de a le trece pe listă în frunte atunci când începeţi o nouă programare săptămânală. Aceasta vă va conduce spre o *planificare zilnică*, în cursul căreia faceţi liste de sarcini realiste, ordonate în funcţie de priorităţi, şi revedeţi ceea ce v-aţi propus să faceţi în ziua respectivă.

Cartea la care am colaborat alături de Rebecca şi Roger Merrill, intitulată *First Things First*, este un studiu aprofundat al zonelor mai „delicate” ale declaraţiilor misiunii personale şi ale sistemelor de planificare, realizat pentru toţi cei care sunt interesaţi de aceste aspecte.

Dacă nu recurgeţi decât la o planificare *zilnică în* afara contextului mai larg al valorilor dvs. şi al ţelurilor pentru fiecare dintre rolurile pe care vi le asumaţi în viaţă şi fără a apela la planificarea săptămânală – vă veţi confrunta exclusiv cu situaţii presante şi cu depăşirea crizelor. Cuvântul de ordine va deveni urgenţa şi veţi deveni dependent de situaţiile urgente. Veţi avea o viaţă stresată, ocupându-vă mereu numai de lucruri mărunte.

FILM: *Marile Obstacole* în cartea *să începem cu priorităţile*, am folosit o metaforă cât se poate de nimerită pentru ajungerea la un echilibru în viaţă şi la realizarea acelor lucruri care ni se par a fi cele mai importante. Am surprins pe peliculă o demonstraţie în direct, fără repetiţii prealabile, a acestei metafore în acţiune, în timpul unuia dintre seminariile mele. Filmul se intitulează *Marile Obstacole* şi comunică în mod plastic modul în care ne putem folosi cele trei daruri pe care le avem din naştere – alegerea, principiile şi cele patru tipuri de inteligenţă – pentru a ne schimba în bine viaţa. Aveţi acum posibilitatea de a urmări acest film datorită DVD-ului care însoţeşte această carte.

Sunt multe lecţii de învăţat de la acest exerciţiu. Cea mai importantă este şi foarte simplă: *Stabiliţi-vă ca prioritate primordială depăşirea obstacolelor majore*. Dacă veţi începe prin a vă umple calea sau viaţa cu „pietricele”, iar apoi veţi avea o criză majoră cu unul dintre copiii dvs., o problemă gravă de ordin financiar ori de sănătate, sau, dimpotrivă, o oportunitate importantă şi foarte promiţătoare, ce veţi

face? Acestea sunt obstacolele majore, sau punctele de cotitură în viaţă, iar dvs. nu veţi mai avea loc pentru ele. Gândiţi-vă întotdeauna mai întâi la lucrurile care au o importanţă decisivă în viaţă. Stabiliţi care sunt lucrurile importante în viaţa dvs., iar apoi luaţi hotărâri în funcţie de aceste criterii foarte importante. Obstacolele majore care trebuie depăşite sunt pur şi simplu acele lucruri pe care dvs. le consideraţi cele mai importante. Lucrul principal este ca ceea ce este principal să rămână principal. Cele trei daruri cu care v-aţi născut vă dau puterea de a face astfel de alegeri şi de a deveni literalmente forţa creativă a vieţii dvs. Scriind cu litere mari cele mai presante priorităţi, vă va fi simplu să spuneţi „nu” lucrurilor care sunt urgente, dar neimportante – zâmbind, cu o veselie nedisimulată şi fără a simţi nicio urmă de vină: „Nu!”

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Mi se pare logic că trebuie să ai oameni demni de încredere în organizaţie dacă vrei să existe încredere, dar ce te faci dacă ai clienţi care abuzează sau nu se comportă corect cu angajaţii demni de

încredere pe care îi ai?

R: Concediaţi-i pe clienţi! Cunosc numele unei organizaţii deosebit de prestigioase care obişnuieşte să trimită scrisori clienţilor care, fără să le pese de faptul că toată lumea cunoaşte acest lucru, continuă să aibă un comportament reprobabil faţă de angajaţi. Aceştia le-au şi spus de altfel clienţilor că nu mai vor să facă afaceri cu ei. Şi totuşi, soluţia recomandabilă ar fi să se încerce găsirea celei de-a treia alternative, respectiv ajungerea la o soluţie prin intermediul unei bune comunicări – care în primul rând implică, evident, ascultarea cu atenţie a interlocutorului.

Capitolul 9

VOCEA ŞI VITEZA ÎNCREDERII

Încrederea venită din partea cuiva este un compliment mai mare decât iubirea. GEORGE MacDonald

ATUNCI Când ÎNCERCĂM să ne mărim influenţa şi *le inspirăm celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea* (să nu uităm că *a inspira* înseamnă nu numai a inhala aer în plămâni, ci şi a face să se nască în conştiinţa cuiva un sentiment sau o hotărâre), intrăm în lumea

relaţiilor interpersonale. A clădi relaţii

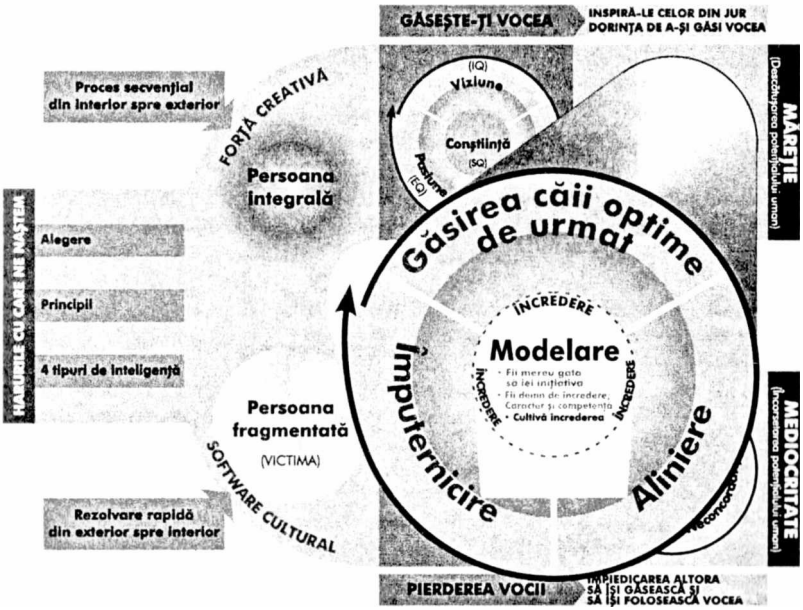


Figura 9.1

durabile cu cei din jur nu necesită doar prezenta caracterului, a sentimentului de siguranţă interioară, a abundenţei şi a autorităţii morale personale, aşa cum se relevă în prima parte a acestei cărţi, ci şi depunerea de eforturi în scopul dezvoltării de noi ABILITĂŢI interpersonale, care au o importanţă vitală, ele făcându-ne egali cu dificultăţile cu care ne vom confrunta în relaţiile cu cei din jurul nostru. Următoarele două capitole, care tratează tema modelării, se concentrează asupra perfecţionării

acestor abilităţi.

Aproape toată munca se realizează în ziua de azi în contextul relaţiilor interumane şi în cadrul organizaţiilor. Cum se poate însă comunica atunci când nu există încredere? Acest lucru este practic imposibil. Este ca şi cum te-ai plimba agale pe un câmp minat. Ce se întâmplă când tu comunici în mod clar şi precis, în absenţa încrederii? Vei căuta întotdeauna sensuri ascunse şi agenda de lucru ascunsă. Lipsa încrederii constituie însăşi definiţia unei relaţii proaste. Ca să folosesc cuvintele fiului meu, Stephen, „Lipsa încrederii este un mare impozit nevăzut”. De fapt, acest impozit nevăzut este mai mare decât toate taxele şi impozitele adunate laolaltă – văzute sau nevăzute!

VITEZA ÎNCREDERII

Şi acum să vedem cum decurge comunicarea atunci când există foarte multă încredere. Este simplă, nu cere eforturi, este instantanee. Dar atunci când există multă încredere şi faceţi greşeli? Ei bine, acestea nu contează aproape deloc. Oamenii vă cunosc. „Nu-ţi face griji, înţeleg”. „Nu-i nimic. Ştiu ce

vrei să spui. Te cunosc”. Nicio tehnologie inventată vreodată de om nu este capabilă de astfel de performanţe. Poate că, dintr-un anumit punct de vedere, acesta este motivul pentru care inima este mai importantă decât creierul. Pentru a duce comparaţia şi mai departe, un om poate avea creierul mort, dar inima sa să continue să pompeze; atunci când inima îi moare, moare şi el.

Sau, cu cuvintele fiului meu, Stephen: „Nimic nu este mai rapid decât viteza încrederii”. Este cea mai mare viteză imaginabilă. Depăşeşte viteza Internetului, pentru că atunci când există încredere, greşelile sunt iertate şi uitate. Încrederea este „lipiciul” vieţii. Este adezivul care lipeşte organizaţiile, culturile şi relaţiile între oameni. În mod ironic, ea derivă din viteza de a merge încet. La oameni, rapid înseamnă încet, iar încet înseamnă rapid.

CU MAI MULŢI ANI ÎN URMĂ, îmi vizitam un prieten care îşi finalizase de curând un proiect de afaceri de anvergură. Cunoşteam bine cu ce se ocupă şi l-am felicitat pentru impactul extraordinar pe care

activitatea lui îl avea asupra vieţii a mii şi mii de oameni. L-am întrebat ce învăţăminte trăsese din activitatea pe care o desfăşurase. El mi-a răspuns: „Ştii, Stephen, sunt sigur că în viitor o să-mi amintesc de perioada asta de doi ani ca de cea mai importantă contribuţie pe care am adus-o în viaţa mea”. După care, făcând o scurtă pauză, a zâmbit uşor şi a adăugat, vizibil emoţionat: „Dar cel mai important lucru pe care l-am învăţat e că fără o relaţie de apropiere profundă, de uniune cu soţia mea, tot ce am făcut în viaţă nu ar fi însemnat nimic”.

„Serios?!” am replicat eu. Simţindu-mi interesul, el s-a deschis şi mi-a istorisit următoarea poveste:

Când am cerut prima dată să preiau conducerea acestui proiect, eram extraordinar de emoţionat că mi se ivise această ocazie. Sofia şi copiii mei m-au sprijinit foarte mult, aşa că m-am apucat de muncă cu trup şi suflet. Am simţit toată povara responsabilităţii, dar obiectivul pe care mi-l propusesem îmi dădea energie şi elan. În al doilea an al proiectului, am lucrat efectiv zi şi noapte. Importanta muncii pe care o făceam mă stăpânea total. În perioada aceea am

avut mereu impresia că mă descurc destul de bine cu familia – continuam să mă implic în viaţa copiilor, să joc fotbal cu ei, să alerg, să ţopăi şi să dansez cu ei cât puteam de mult. De *cele mai multe ori, mâneam seara împreună. Credeam că mă descurc chiar foarte bine. Ultimele şase luni au fost cele mai grele, şi asta a fost perioada în care am observat că soţia mea se simţea tot mai frustrată – începuseră să o deranjeze chiar şi cele mai mărunte lucruri (cel puţin aşa mi se părea mie). Lipsa ei de susţinere pentru munca pe care o făceam – mai ales într-o perioadă atât de dificilă – m-a iritat din ce în ce mai mult. Am început să avem probleme de comunicare, dialogurile deveniseră tot mai încordate – chiar şi cele referitoare la lucruri neimportante. Când am reuşit în sfârşit să termin proiectul, nici măcar n-a vrut să vină la dineul organizat cu această ocazie. Până la urmă a venit, dar a fost clar pentru toată lumea că nu s-a simţit bine. Mi-am dat seama că trebuie să avem o discuţie serioasă. Aşa că am avut-o. Iar ea şi-a descărcat sufletul.*

A început prin a-mi explica ce a însemnat pentru

ea să fie „singură” în toată această perioadă. Chiar şi când eram acasă, ea avea senzaţia că sunt altundeva. Pentru că tradiţia noastră de a ieşi săptămânal în oraş cel puţin o dată se rărise tot mai mult, şi pentru că noaptea rămâneam treaz mult timp după ce ea se culca, nu mai vorbeam şi nu ne mai împărtăşeam gânduri şi sentimente ca înainte, ea începuse să se simtă tot mai izolată, mai neapreciată şi mai departe de mine şi de lume. Ajunsesem să nu mai comunic mai deloc cu ea. Concentrarea mea exclusivă şi îngustă asupra muncii mele şi asupra altor probleme legate de serviciu începuseră să-mi reamintească tot timpul de lucrurile la care nu mă mai gândeam şi la sentimentele pe care nu le mai manifestam. Mi-a adus aminte că uitasem până şi de ziua ei de naştere, până după prânz. Şi nici măcar nu era vorba neapărat de faptul că uitasem, ci de un simbol a tot ceea ce se întâmpla.

Când am întrebat-o de ce nu-şi deschisese sufletul să-mi spună toate astea mai devreme, ea a zis că nu voia să mă supere şi să-mi distragă atenţia de la munca mea. M-am uitat în ochii ei şi am văzut o

durere adâncă şi singurătate. M-am simţit îngrozitor. Eram uimit şi mi-era jenă de mine însumi cum de nu-mi dădusem şi eu seama de suferinţa pe care o provocasem. Modul în care ea mi s-a deschis şi mi-a vorbit despre singurătatea ei m-a făcut să-mi dau seama cât de gol îmi fusese sufletul de atâta timp. Deveniserăm amândoi mai puţin eficienţi – atât individual, cât şi la nivel de cuplu. Am rugat-o să mă ierte şi i-am jurat că nimeni şi nimic pe lumea asta nu era mai important pentru mine decât ea. Aveam însă impresia că vorbele mele nu păreau să ajungă la ea. Atunci am înţeles că existaseră prea multe lucruri care până în acel moment îi spuseseră cu totul altceva. Faptul că i-am cerut scuze şi m-am angajat să îmi rearanjez priorităţile în viaţă m-a ajutat, dar lucrurile nu s-au rezolvat peste noapte. Mi-au trebuit zile întregi, săptămâni şi luni de eforturi constante – timp în care am stat alături de ea, am vorbit, ne-am spus unul altuia tot ce ne trecea prin cap, am făcut promisiuni şi ni le-am respectat, lăsând deoparte munca după orele de program ca să pot fi cu familia mea, cerându-mi iertare şi reorganizându-mi

programul când mai întârziam puţin – până să reapară sentimentul de încredere şi afecţiune, care în cele din urmă au devenit şi mai puternice.

De la această vizită pe care i-am făcut-o prietenului meu, el a finalizat încă două proiecte multianuale, la fel de dificile şi de importante precum cel dintâi. Cu toate acestea, relaţia cu soţia sa s-a îmbunătăţit cu fiecare dintre ele. Prima experienţă dureroasă pe care a avut-o şi capacitatea sa de a-şi înţelege soţia şi de a-şi lua angajamente faţă de ea au atras după ele o schimbare de durată. Privind retrospectiv spre experienţele sale, el a mai făcut câteva observaţii în cursul unei discuţii pe care am avut-o recent împreună:

Cel mai important lucru pe care l-am învăţat este că poţi fi dedicat trup şi suflet căsătoriei, îţi poţi iubi din toată inima soţul sau soţia, poţi fi fidel şi loial fată de el sau ea, îţi poţi creşte cu multă responsabilitate copiii, şi totuşi se poate ca relaţia cu partenerul de viaţă şi încrederea în el să se deterioreze. Nu e nevoie să vorbeşti urât, să spui cuvinte aspre sau nepoliticoase cuiva ca să-l răneşti. Fată de cineva care

îţi este foarte apropiat, nu este nevoie decât să-i neglijezi inima, mintea şi spiritul. Relaţiile şi încrederea dintre oameni nu rămân constante. Ele sunt întreţinute şi cultivate doar în măsura în care le promovaţi activ şi le clădiţi prin gesturi de amabilitate, respect, apreciere şi servicii. Am aflat că atât calitatea căsătoriei noastre, cât şi fericirea mea aveau foarte puţin de-a face cu ceea ce ea *făcea pentru* mine, *şi totul depindea de ceea ce încercam* eu *să fac pentru ea pentru ca ea să fie fericită, să o ajut în momentele grele şi să fiu alături de ea în activităţile şi momentele care înseamnă cel mai mult pentru noi. Am învăţat că unitatea relaţiei mele cu soţia mea este una din cele mai mari surse de putere a vieţii mele – nu numai în cele mai importante activităţi din sânul familiei sau obşteşti, ci în absolut toate zonele vieţii mele, inclusiv în profesiunea mea. Este ca o fântână inepuizabilă de forţă, pace, bucurie, sentimente de apartenenţă şi energie, care îmi alimentează viaţa şi mă stimulează să muncesc, să fiu creativ şi îmi susţine elanul.*

În sfârşit, am învăţat din proprie experienţă că,

pentru a cultiva relaţii solide, este nevoie de eforturi mari şi de sacrificii. Ele te obligă să pui bunăstarea, dezvoltarea şi fericirea altuia înaintea propriei persoane. Ah, Doamne, şi ce dulce este obligaţia asta! *Pentru că eforturile astea sunt uşa care se deschide spre fericirea noastră. Ce ne-am face fără forţa de atracţie a unor astfel de relaţii, care ne ajută să ne depăşim fiinţa şi să ne cunoaştem adevăratul potenţial*?

AUTORITATEA MORALĂ ŞI VITEZA ÎNCREDERII

Experienţa prietenului meu ilustrează cât se poate de bine realitatea că relaţiile interumane sunt guvernate de legi naturale. Sentimentele de încredere nu pot fi mimate într-o relaţie, ele neputând însă să fie total excluse în cazul unul considerabil efort dramatic. Ele constituie rodul acţiunilor regulate, inspirate de conştiinţă şi suflet. În cartea *Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienţi*, am folosit o metaforă pentru noţiunea de încredere, pe care am denumit-o Cont Bancar Emoţional. Este la fel ca un cont bancar în care faci depuneri şi retrageri emoţionale în planul relaţiilor cu cei din jur, acestea putând fie să

întărească, fie să distrugă aceste relaţii. La fel ca în cazul metaforei, dacă exagerezi, descoperi existenţa limitelor. Dar, în general, este vorba despre un mod simplu şi exact de a descoperi calitatea unei relaţii.

Tabelul pe care vi-l prezentăm în continuare reprezintă listă a zece dintre cele mai importante depuneri şi retrageri pe care le putem face în relaţiile cu semenii noştri, care, din experienţa mea, au un impact profund asupra nivelului de încredere din relaţiile noastre. Pe listă figurează de asemenea şi *sacrificiile* necesare şi *principiile* pe care le evocă fiecare depunere (tabelul 4):

DEPUNERI	*RETRAGERI*	*SACRIFICII NECESARE*	*PRINCIPII INTERIORIZATE*
Mai întâi încercaţi să	*Mai întâi încercaţi* să	Nerăbdare, Egoism. Interes	Înţelegere Reciprocă

înţelegeţi	fiţi *înţeles*	e proprii	
Respectarea promisiunilor	*Încălcarea promisiunilor*	Capricii, Sentimente. Emoţii, Timp	Integritate/Executare
Onestitate, deschidere	*Manipulare abilă*	Egoism, Aroganţă, Control	Viziune/ Valori, Integritate/îndeplinirea Obiectivelor, înţelegere Reciprocă
Amabilitate, atitudine curtenitoare	*Lipsa amabilităţii, cuvinte jignitoare*	Sine, Timp, Percepţii, Stereotipuri, Prejudecăţi	Viziune/ Valori. Integritate/ îndeplinirea Obiectivelor
Gândire cu o	*Gândire de tipul*	„A câştiga	Respect/ Beneficiu

mentalitate de câştigător sau Refuz justificat	*câştig-pierdere sau pierdere-câştig*	înseamnă a-i învinge pe alţii”, Competitivitate	Reciproc
Clarificarea aşteptărilor	*Înşelare a aşteptărilor*	Comunicare cu tente linguşitoare	Respect/ Beneficiu Reciproc, înţelegere Reciprocă, Colaborare Creativă, Reînnoire
Loialitate faţă de cel absent	*Lipsă de loialitate, duplicitate*	Un anumit grad de acceptabilitate socială, Masaj al Inimii	Viziune/ Valori. Integritate/ îndeplinirea Obiectivelor
Cuvinte de scuze	*Mândrie, aroganţă,*	Sine, Aroganţă,	Viziune/ Valori.

	înfumurare	Mândrie, Timp	Integrita te/Executare
Primire a feedbackului şi transmiterea de mesaje la persoana l-a singulor	*Neprimi rea feedbackului şi transmiterea de mesaje la persoana a II-a*	Sine, Aroganţă, Mândrie, Comunicare Reactivă	Înţelege re Reciprocă
Iertare	*Resenti mente*	Mândri e, Egocentrism	Viziune/ Valori. Integrita te/ îndeplinirea Obiectiv elor

Tabelul 4

Este important să recunoaştem că motivul pentru care cele zece depuneri conduc la cultivarea încrederii este acela că ele denotă principii care se

află la baza relaţiilor interumane. Când studiaţi separat fiecare dintre cele zece depuneri, care elemente sunt, în opinia dvs., comune? Aş sugera că numitorul comun al depunerilor este *iniţiativa*, care este determinată de voinţă şi de hotărâre. Observaţi că fiecare dintre depuneri vă este accesibilă. Aveţi abilitatea de a o influenţa pe oricare dintre ele. Vedeţi că este imposibil să faceţi aceste depuneri, să daţi dovadă de curajul sau hotărârea necesare, sau să luaţi iniţiativa fără a avea abilitatea de a face „douăzeci de flotări emoţionale" la nivel personal, adică în sinea dvs.

Care este cea de-a doua dintre cele mai comune caracteristici ale depunerilor? în opinia mea, este absenţa egoismului şi prezenţa *umilinţei*. Este disponibilitatea de a te considera mai puţin important decât o altă persoană, un principiu sau o cauză mai înaltă. Este înţelegerea faptului că viaţa înseamnă mai mult decât „eu" şi „al meu"; ca să folosim cuvintele lui Martin Buber, viaţa înseamnă „Eu şi Tu" – a simţi un respect profund pentru valoarea şi potenţialul fiecărei persoane.

Autoritatea morală, încrederea şi apropierea dintre persoane pot dispărea cu timpul în absenţa depunerilor continue, îndeosebi în cazul oamenilor cu care lucrăm sau lângă care trăim tot timpul. Aceasta datorită faptului că aşteptările lor în ceea ce ne priveşte sunt atât de mari. Cu oamenii pe care nu i-am mai văzut de ani de zile, este mult mai uşor să „reparăm" lucrurile. Încrederea şi afecţiunea reapar într-o clipă, tocmai datorită faptului că nu există aşteptări privind depunerile continue.

Autoritatea Morală: Exerciţiul principial al libertăţii de a alege, care aproape întotdeauna implică o formă sau alta de sacrificiu.

O a treia caracteristică comună este că, la fel ca majoritatea lucrurilor importante din viaţă, ele necesită un *sacrificiu*. (Vă reamintesc că o bună definiţie a sacrificiului este a renunţa la ceva – chiar la ceva bun – pentru ceva şi mai bun.)

Dacă sunteţi deja familiarizat cu Contul Bancar Emoţional, vă încurajez să-l contemplaţi acum cu alţi ochi şi să fiţi deschis faţă de noile date suplimentare pe care ni le oferă analiza noastră, care vă vor ajuta să

vă găsiţi vocea şi să-i ajutaţi şi pe cei din jur să-şi găsească vocea. Veţi observa că fiecare depunere reprezintă o alegere de a vă utiliza darurile cu care v-aţi născut, în efortul de a sacrifica o deprindere personală ineficientă şi de a o înlocui cu o acţiune care duce la cultivarea autorităţii morale în relaţiile cu cei din jur.

Niciun sistem nu poate păstra pentru prea mult timp loialitatea oamenilor dacă nu le impune anumite măsuri de disciplină, şi mai ales de autodisciplină. Preţul confortului pierdut este mare. Sacrificiul poate fi greu. Însă această realitate extrem de aspră este substanţa care dă caracter, putere şi care înnobilează. Permisivitatea nu a creat niciodată măreţie. Integritatea, loialitatea şi puterea sunt virtuţi clădite prin luptele pe care le ducem zilnic cu noi înşine atunci când ne impunem o autodisciplină strictă, sub regulile exigente ale adevărului divin care a fost grăit.1

GORDON B. HINCKLEY

@MAI ÎNTÂI ÎNCERCAŢI SĂ ÎNŢELEGEŢI

De ce trebuie ca *Mai întâi încercaţi să înţelegeţi*

să fie prima depunere? Motivul este unul simplu. Nu avem cum să ştim ce reprezintă pentru cineva o depunere până când nu plasăm persoana respectivă într-un cadru referenţial. Ceea ce noi considerăm a fi o depunere valoroasă, pentru altul poate fi o depunere nesemnificativă, sau chiar o retragere. O promisiune care pentru noi este importantă poate fi neimportantă pentru altcineva. Modul în care vă exprimaţi onestitatea, deschiderea, amabilitatea şi atitudinea curtenitoare poate fi văzut cu alţi ochi de alte persoane, datorită filtrelor lor culturale sau personale complet diferite. Deşi principiile fundamentale ale fiecărei depuneri rămân valabile în orice situaţie, a şti cum să implementăm modalităţile practice specifice impune înţelegerea altora în cadrul referenţial specific, caracteristic numai *lor*.

După ce a aflat de ideea de a face depuneri în Contul Bancar Emoţional, o femeie şi-a spus că a venit momentul să îl pună la încercare, lată ce mi-a spus ea despre ceea ce s-a întâmplat după acest moment:

M-am gândit că trebuie să fac ceva special pentru soţul meu, în încercarea de a ne îmbunătăţi

relaţia. Mi-am zis că, dacă îi vede pe copii îmbrăcaţi cu haine curate când o să se întoarcă acasă şi dacă o să termin mai repede cu spălatul rufelor, asta o să-l facă fericit.

După aproape două săptămâni în care am bătut toate recordurile în spălatul rufelor şi încă nu primisem niciun feedback de la el – absolut niciun semn, cred că nici măcar n-a observat – am început să mă cam dezumflu. „Chestia asta nu ţine deloc, „mi-am spus în sinea mea. Şi, la un moment dat, într-o noapte, când s-a băgat în aşternutul nou ca un nesimţit şi s-a culcat, brusc am văzut că a stins veioza de la capul patului.

„O, Doamne-Dumnezeule! Nu dă nicio ceapă degerată că Zac străluceşte de curat ce e sau că are blugii curaţi. Lucrurile astea pe mine chiar mă fac fericită. Mai degrabă preferă să-l scarpin pe spate sau să ne gândim să ieşim în oraş vineri seara”.

Îmi venea să mă dau cu capul de pereţi. Eu mă chinuiam cu rufele de-mi venea să urlu şi toate aceste depuneri pe care le făceam nu însemnau nimic pentru el.

Aşa am învăţat un adevăr foarte simplu. Depunerea pe care o faci trebuie să însemne ceva pentru omul în numele căruia o faci.

Am avut eu însumi nenumărate experienţe care mi-au demonstrat cât de important este să încerci să-ţi înţelegi aproapele. Nu voi uita niciodată când am fost invitat de un director general cu o reputaţie foarte bună să fac o analiză şi să dau o serie de recomandări privind alegerea unui nou preşedinte al universităţii. A fost una dintre cele mai profunde experienţe de comunicare pe care le-am avut vreodată în viaţă. Omul a ieşit din biroul lui să vină în biroul mai mare în care eu îl aşteptam. După ce m-a salutat, m-a poftit ceremonios în biroul lui şi m-a invitat să mă aşez pe un fotoliu care se afla lateral faţă de biroul lui, ca să ne putem privi în ochi nestingherit şi ca să nu existe între noi nicio structură fizică. Mi-a spus ceva de genul: „Stephen, îţi mulţumesc din suflet că ai acceptat să vii la noi. Abia aştept să pot înţelege orice vrei tu să înţeleg”.

Mă pregătisem foarte asiduu pentru această întâlnire şi pusesem la punct o schiţă a prezentării

mele. I-am dat gazdei mele un exemplar al prezentării mele îndelung gândite şi am început să discut în amănunt fiecare punct la care voiam să mă refer. Exceptând o serie de întrebări punctuale, interlocutorul meu nu m-a întrerupt deloc. M-a ascultat atât de atent şi a fost aşa de absorbit de vorbele mele că, după treizeci de minute, când mi-am terminat prezentarea, m-am simţit înţeles pe deplin. Nu a făcut absolut niciun comentariu şi nu a dat vreun semn că ar fi sau nu ar fi de acord cu ceea ce spusesem sau că ar vrea să adopte o anumită atitudine. Dar, în cele din urmă, s-a ridicat, m-a privit drept în ochi şi, în timp ce dădea mâna cu mine, mi-a spus cât de mult mă apreciază şi admiră. Asta a fost totul. Am fost profund emoţionat de deschiderea lui, de umilinţa, politeţea şi talentul său de a-şi asculta interlocutorul – mă simţeam copleşit de un sentiment de adâncă recunoştinţă şi de loialitate. M-am simţit înţeles atât de bine şi eram atât de sigur că prezentarea făcută fusese ascultată cu atenţie, încât eram hotărât să sprijin decizia gazdei mele, indiferent care ar fi fost aceasta.

În pofida faptului că mă mai întâlnisem cu acest domn de multe ori înainte de acest eveniment, experienţa comunicării faţă în faţă cu el, între patru ochi, i-a dat interlocutorului meu o autoritate morală atât de mare, încât nu a mai fost niciodată nevoie să ne vedem pentru a o reînnoi sau pentru a-i acorda orice ajutor mi-ar fi cerut. Impactul acestei conversaţii asupra mea a fost atât de puternic, încât şi astăzi, când scriu aceste rânduri, mi se pare uluitor.

A FACE PROMISIUNI ŞI A LE RESPECTA

Nimic nu erodează mai rapid încrederea decât promisiunile care nu sunt respectate. Şi invers, nimic nu clădeşte şi întăreşte încrederea mai bine decât *respectarea* promisiunilor făcute.

Este uşor să promiţi. Este o soluţie care îl satisface rapid pe cel căruia îi facem promisiunea – mai ales dacă persoana respectivă e stresată sau îngrijorată şi te roagă să-l ajuţi să rezolve ceva. Dacă promisiunea îi este pe plac, atunci îi devii simpatic. Şi tuturor ne place ca lumea să ne placă.

Ne încredem cel mai uşor în ceea ce ne place cel mai mult. O mulţime de oameni se lasă duşi de nas de

tot felul de poveşti, din cauza faptului că îşi doresc ceva atât de mult, încât sunt gata să creadă aproape orice explicaţie, poveste sau promisiune care li se pare că îi ajută să obţină ceea ce vor. Nici nu vor să audă că s-ar putea ca lucrurile să nu stea chiar aşa şi continuă să creadă.

Este însă greu să-ţi respecţi promisiunile. Pentru aceasta, este de regulă nevoie să parcurgem un proces presărat cu sacrificii dureroase – mai ales atunci când dispoziţia plăcută pe care o avem în momentul în care facem promisiunea trece sau când ne trezim la realitate, ori când împrejurările se schimbă.

Personal, m-am autoeducat să nu rostesc niciodată (ce cuvânt greu!) cuvântul *greu* decât dacă sunt gata să fac orice pentru a mă ţine de cuvânt, în special cu copiii mei. Nici nu mai ţin minte de câte ori m-au implorat să spun că „promit”. Aşa erau liniştiţi că o să-mi respect promisiunea – ca şi cum ar fi avut deja *în acel moment* ceea ce îmi cereau. Mărturisesc că de foarte multe ori eram cât pe-aci să spun „promit” doar ca să le fac pe plac şi să-i fac să se

potolească. „O să încerc” sau „O să-mi propun asta” ori „Sper” nu aveau niciodată efectul dorit. Numai „promit”.

Uneori, când anumite împrejurări pe care nu le puteam controla se schimbau, îi rugam pe copii să mă înţeleagă şi să mă lase să-mi retrag promisiunea. De cele mai multe ori, mă înţelegeau. Dar, de obicei, copiii mai mai mici nu înţelegeau. Chiar dacă spuneau că *înţeleg* şi că mă eliberează de promisiunea făcută, din punct de vedere afectiv nu mă iertau. Aşa că am încercat să-mi respect promisiunile, ori de câte ori aceasta nu ar fi fost o greşeală. În astfel de cazuri, a trebuit să mă împac cu mai puţină încredere din partea lor şi să încerc să o recâştig în alte moduri.

ONESTITATE ŞI INTEGRITATE

Rick Pitino, legendă în lumea baschetului american, totodată unul dintre marii antrenori ai prezentului, a surprins în mod plastic şi cu profunzime principiul onestităţii: „Minciuna face ca problemele să fie proiectate în viitor; adevărul face ca problemele să fie o parte a trecutului”. 2

Îmi amintesc că pe vremuri am colaborat cu un

contractor din domeniul construcţiilor, care era incredibil de sincer şi deschis în legătură cu dificultăţile pe care trebuia să le rezolve, chiar şi în legătură cu greşelile pe care le făcuse în realizarea proiectului comun la care lucram. Îşi asuma responsabilitatea pentru greşelile făcute. A făcut o prezentare financiar-contabilă atât de solidă şi completă, adăugând şi toate opţiunile pe care le aveam în diferite stadii ale proiectului de construcţie, încât am avut încredere în el din prima clipă, instinctiv, şi de atunci m-am bazat mereu pe cuvântul lui. Disponibilitatea lui de a considera că integritatea lui şi relaţia noastră erau mai importante decât mândria sau decât dorinţa naturală pe care ar fi simţit-o oricine de a-şi ascunde greşelile şi de a evita momentele de jenă au format o legătură neobişnuită de încredere între noi. Acest sentiment de încredere i-a adus în cont o sumă importantă de bani. Bineînţeles, trebuie să adaug că am avut de multe ori şi experienţe contrare, nefaste, tot cu persoane angajate în domeniul construcţiilor.

Niciun om pe lumea asta nu poate purta prea

mult timp o mască doar pentru sine şi o cu totul altă mască pentru cei mulţi, fără ca la urmă să ajungă să se întrebe care din ele e adevărată.3

NATHANIEL HAWTHORNE

Într-o altă perioadă în care am lucrat la o universitate, am avut privilegiul de a fi gazda unui psiholog de renume mondial care fusese şi preşedinte al unei asociaţii naţionale a experţilor în psihologie. Acest doctor era considerat fondatorul „terapiei integrităţii”, o metodă de tratament psihiatric bazată pe principiul că liniştea minţii, adevărata fericire şi echilibrul sunt o funcţie care determină trăirea unei vieţi conduse de integritate şi conştiinţă. El pornise de la convingerea că noţiunea de conştiinţă se intersectează cu ideea de bine şi de rău, proprie tuturor culturilor, religiilor şi societăţilor importante de-a lungul istoriei.

Într-o după-amiază, în timpul unei pauze de cursuri, l-am invitat să îl conduc cu maşina într-o zonă muntoasă, pentru ca să poată vedea nişte peisaje superbe. Am profitat de ocazie şi l-am întrebat cum ajunsese să creadă în valabilitatea teoriei integrităţii.

La care el mi-a răspuns: „A fost ceva personal. Am fost întotdeauna maniacodepresiv şi toată viaţa mea a fost un lung şir de suişuri şi coborâşuri. Cu timpul, după ce am început să am şedinţe de consiliere cu pacienţii, mi-am dat seama că erau momente când mă simţeam foarte stresat şi vulnerabil. Începeam să alunec spre o stare vecină cu depresia – ajungeam chiar în punctul în care contemplam gândul să mă sinucid. Aveam un grad destul de înalt de conştientizare a ceea ce se întâmpla în jurul meu, datorită pregătirii mele profesionale şi a activităţii mele, ca să ştiu că eram deja periculos. Ajuns în acest punct, obişnuiam să mă „instituţionalizez”, ca nu cumva tentaţia mea să se transforme în realitate. După una sau două luni, mă întorceam şi mă apucam din nou de muncă. Apoi, după un an sau doi, cădeam iarăşi în starea asta, mă Internam, după care treptat îmi reveneam şi îmi reluam activitatea de cercetare”.

După o scurtă pauză, a continuat: „La un moment dat, pe când eram preşedintele asociaţiei, m-am simţit atât de rău, de deprimat, încât mi-a fost Imposibil să

mai particip la şedinţe şi să mă achit cu bine de sarcinile de serviciu, în acele clipe, m-am întrebat pe mine însumi: «Este oare posibil să mă fi înşelat şi să fac o greşeală că trăiesc aşa cum trăiesc şi că am ales slujba asta?» Ştiam în sinea mea că, timp de mulţi ani, trăisem o minciună continuă. În viaţa mea exista o parte întunecată pe care până atunci nu voisem să o recunosc”.

În timp ce conduceam maşina şi el îmi spunea toate aceste lucruri, am fost foarte emoţionat şi m-am simţit foarte mic şi umil. Mai îmi era şi frică de ce mai putea spune. El a continuat: „Am luat hotărârea să tai nodul gordian. Am renunţat la amanta mea şi am încercat să mă revanşez faţă de soţia mea. Şi, pentru prima dată în foarte mulţi ani, am simţit o pace interioară – o senzaţie de linişte care era diferită de cea trăită în momentele în care ieşeam din stările mele de depresie, după care m-am apucat iar de muncă. Era o pace a minţii pe care o simţeam în tot corpul, un fel de onestitate faţă de mine însumi, un sentiment de unitate cu mine însumi, o senzaţie de integritate”.

„Acela a fost momentul în care am început să studiez teoria conform căreia probabil multe dintre problemele pe care le avusesem erau rezultatul ignorării conştiinţei naturale, a negării şi violării ei, care au dus la o pierdere a integrităţii personale. Am început să lucrez bazându-mă pe această idee. Am întors-o pe toate părţile şi am petrecut nenumărate zile şi nopţi în bibliotecă. Am implicat în acest efort de cercetare şi alţi doctori din clinica mea, care au început să folosească această paradigmă în munca lor de zi cu zi cu pacienţii. Datele care mi-au venit m-au convins că acesta era adevărul. În concluzie, asta a fost ceea ce m-a făcut să ajung la terapia integrităţii”.

Deschiderea manifestată de acest om şi tăria convingerii sale m-au impresionat foarte mult, pe mine şi multe sute de studenţi a doua zi într-un amfiteatru al universităţii unde, spre surprinderea mea, el a relatat aceeaşi poveste. Modelarea şi deschiderea erau elementele centrale ale abordării sale terapeutice. M-a impresionat de asemenea claritatea cu care naratorul nostru a înţeles că integritatea personală este esenţială nu numai la

nivelul tuturor relaţiilor pe care le avem cu cei din jur, dar şi pentru sănătatea noastră psihică, de asemenea pentru puterea noastră de a fi eficienţi în scopurile pe care ne propunem să le îndeplinim.

AMABILITATE ŞI CUVINTE CURTENITOARE

Pentru oameni, lucrurile neimportante devin importante. Odată, un student a venit la mine la sfârşitul semestrului şi, după ce a lăudat orele pe care le ţinusem, mi-a spus, în linii mari, următoarele: „Domnule profesor Covey, dvs. sunteţi expert în domeniul relaţiilor interumane, dar nici măcar nu ştiţi cum mă cheamă”.

Şi avea dreptate. La auzul acestor cuvinte, m-a cuprins un val de ruşine şi de Jenă de nedescris. Trebuie să mă lupt mereu cu tendinţa mea de a mă scufunda mereu în conceptualizare intelectuală, orientare a activităţii şi eficienţă. Iar până în momentul în care relaţiile sunt solide şi scopurile sunt mărturisite, această „eficienţă” este ineficientă, în special în cazul oamenilor nesiguri sau al celor „cu sânge albastru”. Cu lucrurile, situaţia este diferită. Lucrurile nu au sentimente. Oamenii au, chiar şi aşa-

numitele personalităţi la modă, VIP-urile. Micile gesturi de curtoazie şi amabilitate făcute frecvent dau dividende uriaşe. Acesta este tărâmul EQ.

Pe de altă parte, oamenii îşi dau seama imediat dacă încerci să-i păcăleşti cu tehnici superficiale, de amabilitate prefăcută şi simt când sunt manipulaţi. Adevărata amabilitate, curtoazie şi respectul veritabil au ca sursă un rezervor adânc de SQ şi chiar anulează necesitatea de a schimba tot felul de amabilităţi şi cuvinte ceremonioase.

Adesea când le vorbesc copiilor acasă sau la şcoală, le spun că, dacă fac efortul să înveţe doar patru expresii (care în total au zece cuvinte), pe care să le folosească sincer şi în mod consecvent, vor putea obţine aproape tot ce vor în viaţă.

Un cuvânt – „Mulţumesc”.

Două cuvinte – „Te rog” şi „Te iubesc”.

Cinci cuvinte – „Vă pot ajuta cu ceva?”

Adulţii sunt copii mari.

ADOPTAREA UNEI MENTALITĂŢI CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU DE REFUZ

Gândirea structurată pe alternativele câştig-

pierdere reprezintă punctul de pornire al aproape tuturor negocierilor şi rezolvărilor de probleme. Ea este determinată de mentalitatea lipsurilor, larg răspândită în societatea contemporană, conform căreia cu cât un individ câştigă sau obţine mai mult, cu atât rămâne mai puţin pentru mine. Scopul implicit este de a obţine tot ceea ce vrei – aceasta însemnând de regulă găsirea soluţiei de manipulare sau de câştigare a avantajelor faţă de alţi indivizi, pentru a-i determina astfel să renunţe la cât mai mult cu putinţă. Mulţi oameni încearcă să-şi rezolve diferendele cu cei din jur, chiar cu membrii familiei lor, în acest fel. Ambele părţi se angajează în confruntare până în momentul în care una dintre părţi cedează sau până când se ajunge la un compromis.

Îmi amintesc că, în urmă cu câţiva ani, făceam o prezentare în care am promovat ideea că secretul scăpării de această mentalitate câştig-pierdere este de a aborda din punct de vedere emoţional şi mental o atitudine de promovare a „câştigului” celeilalte părţi, într-un mod la fel de susţinut şi intens ca şi cum ar fi vorba de propria persoană. O astfel de atitudine

necesită curaj, o gândire bazată pe principiul abundenţei şi o creativitate foarte potenţată, cu scopul a nu se ajunge la un compromis pentru niciuna dintre părţi. Am explicat de asemenea că un alt secret era de a începe prin a adopta o atitudine de refuz categoric. De fapt, până atunci când Atitudinea de Refuz nu devine o opţiune viabilă pentru dvs., până când nu veţi fi total pregătit să alegeţi o Atitudine de Refuz, să refuzaţi să mai discutaţi şi, pur şi simplu, să plecaţi, până când nu sunteţi dispus să fiţi sau să nu fiţi de acord, într-un mod foarte civilizat, ambele părţi simţind că atitudinea aleasă de dvs. îi avantajează, vă veţi da seama că nu faceţi altceva decât să manipulaţi, sau, deseori, să forţaţi ori să intimidaţi cealaltă parte să accepte că dvs. sunteţi cel care a câştigat. Însă atunci când Atitudinea de Refuz devine într-adevăr o opţiune viabilă, îi puteţi spune celeilalte părţi, cu mâna pe inimă: „Dacă nu reuşim să ajungem la o soluţie de câştig real pentru tine, în care tu să crezi sincer, care să fie în acelaşi timp o soluţie de câştig şi pentru mine, de care să fiu şi eu absolut convins, hai să ne înţelegem chiar în momentul ăsta să alegem

Alternativa de Refuz”. Veţi simţi că această atitudine vă eliberează şi detensionează atât de mult, încât, deoarece ea necesită o combinaţie între umilinţă şi amabilitate şi putere şi curaj, odată ce se optează pentru adoptarea ei, ambele părţi sunt transformate; se creează o legătură atât de puternică, încât după acest moment cele două părţi vor fi întotdeauna loiale una faţă de alta în absenţa celeilalte.

După ce am încheiat prezentarea, o persoană care stătuse în primul rând a venit la mine să-mi mulţumească pentru că discutasem despre această idee foarte oportună. El era un reprezentant al companiei Disney-Epcot şi afirma că are de gând să aplice această idee în practică chiar a doua zi, în legătură cu o serie de discuţii care urmau să aibă loc privind includerea pe lista de programe a unei anumite ţări la Centrul Epcot. Mi-a explicat că oamenii care erau dispuşi să asigure cea mai mare parte din sponsorizare intenţionau să organizeze o expoziţie naţională care, în opinia reprezentanţilor Disney, nu avea şanse să trezească interesul prea multor oameni. Se făceau anumite presiuni pentru a

se ajunge la un compromis, cu scopul de a se obţine sponsorizarea şi de a se continua procesul de dezvoltare a companiei la datele prevăzute. Acum însă interlocutorul meu descoperise că mai exista o opţiune.

Mai târziu, mi-a povestit că i-a spus sponsorului, într-un mod foarte respectuos, următoarele cuvinte: „Vreau să vă asigur că ceea ce dorim noi este să ajungem la un acord care să reprezinte un câştig pentru ambele părţi. Intenţionăm să dezvoltăm foarte mult relaţiile cu dvs. Evident, avem nevoie de sursa de finanţare pe care dvs. ne-o oferiţi. Cu toate acestea, având în vedere diferenţele fundamentale de opinie dintre noi, am ajuns la concluzia că dacă înţelegerea noastră şi proiectul nostru comun nu vor însemna efectiv un câştig *considerabil* atât pentru dvs., cât şi pentru noi, ar fi mai bine să alegem varianta de Refuz”. De îndată ce potenţială sursă de finanţare a sesizat sinceritatea, onestitatea şi deschiderea lui, ea a abandonat automat încercarea de a manipula şi a exercita presiuni. A dat înapoi, a rediscutat variantele pe care le avea la dispoziţie şi a început să comunice

în mod real, până când cei doi au reuşit să ajungă la un aranjament sinergic, care permitea ambelor părţi să obţină un câştig substanţial.

Observaţi că forţa acestei depuneri denumite Câştigul de Ambele Părţi sau Refuz este dată de disponibilitatea existentă de la bun început de a face un sacrificiu – de obliterare a propriilor interese pentru o perioadă suficient de lungă pentru a putea înţelege ce îşi doreşte cel mai mult cealaltă persoană şi de ce, pentru ca astfel să se poată începe colaborarea în scopul găsirii unei soluţii noi, creative, conform intereselor *ambelor* părţi.

CLARIFICAREA AŞTEPTĂRILOR

Clarificarea aşteptărilor este efectiv o combinaţie a tuturor celorlalte depuneri menţionate până în prezent, datorită nivelului foarte ridicat al înţelegerii reciproce şi al respectului impuse de o astfel de comunicare, îndeosebi când ea se referă la clarificarea aşteptărilor privind *rolurile* şi *ţelurile*. Dacă analizăm cauzele fundamentale ale tuturor defectelor de comunicare sau ale culturilor fragmentate, suferinde, vom descoperi că ele sunt provocate de aşteptări

ambigue sau înşelate privind *rolurile* sau *felurile* care trebuie realizate: cu alte cuvinte, cine trebuie să îşi asume ce rol şi care sunt obiectivele prioritare ale acestor roluri.

Îmi amintesc că în urmă cu câţiva ani am lucrat împreună cu directorii unui mare lanţ de restaurante la un proiect de formare a echipelor de lucru. Încă de la începutul discuţiilor, era evident că existau conflicte de păreri în privinţa priorităţilor şi a obiectivelor, diferende care nu mai puteau fi ignorate sau tolerate fără consecinţe foarte grave pentru întreaga organizaţie. Ca atare, am optat pentru o soluţie foarte simplă: am luat două coli A3 de pe un birou şi am scris sus pe fiecare din ele: „Cum vedeţi rolurile şi obiectivele MELE” şi „Cum vedeţi rolurile şi obiectivele VOASTRE”. Nu s-a exprimat nicio judecată, aprobare sau dezaprobare, spre marea bucurie a persoanelor care au început imediat să scrie şi au umplut cele două foi. Imediat după ce fiecare a văzut cu propriii lui ochi că diferenţele de opinie aparent ireconciliabile se datorau de fapt în întregime numai aşteptărilor diferite pe care le avea fiecare

privind rolurile şi scopurile ce trebuiau îndeplinite, a reapărut o atitudine de respect reciproc şi modestie. Participanţii la discuţii au început apoi să comunice sincer, clarificând care erau aşteptările fiecărei persoane în parte.

A FI LOIAL FAŢĂ DE CEI CARE NU SUNT DE FAŢĂ

A fi loial faţă de cei care nu sunt de faţă constituie una dintre cele mai dificile depuneri. Este unul din testele care arată cu cea mai mare precizie prezenţa sau absenţa caracterului şi gradul de ataşament care caracterizează o relaţie. Aceasta în special în cazul în care avem impresia că toată lumea pare să se alăture corului denigrării persoanelor care sunt absente. În astfel de situaţii, puteţi interveni, fără a da impresia că vreţi să acuzaţi pe vreunul dintre vorbitori, spunând: „Nu cred că e adevărat”, sau „Din experienţa mea, vă spun că lucrurile nu stau chiar aşa”, ori „S-ar putea să aveţi dreptate; haideţi să mergem să vorbim cu el/ea, să-i spunem lucrurile astea”. Procedând astfel, comunicaţi instantaneu celor din jur că, în opinia dvs., integritatea înseamnă

loialitate – nu numai faţă de cei care nu sunt de faţă într-un moment sau altul, ci şi faţă de cei care sunt prezenţi. Fie că recunosc sau nu, toţi cei de faţă vă vor admira şi respecta în sinea lor. Vor şti că, pentru dvs., numele lor este important atunci când nu sunt de faţă. Pe de altă parte, atunci când loialitatea este o valoare mai înaltă decât integritatea, de pildă în cazul în care cedaţi şi începeţi şi dvs. să îl blamaţi sau denigraţi pe cel absent, celelalte persoane vor şti că, în condiţii de presiune şi stres, aţi proceda la fel şi în ceea ce-i priveşte.

Îmi amintesc că, la un moment dat, conduceam o şedinţă organizată de o organizaţie foarte mare, la care directorii organizaţiei discutau diverse chestiuni privind personalul. Vorbitorii păreau să fi ajuns la un acord deplin în privinţa slăbiciunilor unei anumite persoane. Au început chiar să spună anecdote şi poveşti amuzante despre angajatul respectiv, într-un mod în care nu ar fi putut-o face niciodată dacă cel pe seama căruia se distrau era de faţă. Puţin mai târziu, în cursul aceleiaşi zile, unul dintre directori a venit la mine şi mi-a spus că pentru prima dată de când ne

cunoşteam, acum simţea că poate avea încredere în aprecierea şi afecţiunea pe care îi spusesem că le are din partea mea. „De ce?” l-am întrebat. El mi-a răspuns: „Pentru că mai devreme, la şedinţă, când l-am ironizat pe «personajul» nostru, tu ai avut o altă atitudine şi ai arătat tuturor că eşti foarte îngrijorat şi preocupat de persoana lui, că îţi pasă efectiv de soarta lui”. L-am întrebat de ce atitudinea mea îl făcuse să vină să discute cu mine, ce i se părea atât de neobişnuit. El a răspuns: „Am şi eu aceleaşi slăbiciuni, numai că ale mele sunt şi mai mari. Nimeni nu ştie de ele, nici chiar în Aşa că, de fiecare dată când exprimai apreciere şi afecţiune faţă de mine, îmi spuneam în sinea mea: «Habar n-ai, dacă ai şti, n-ai mai spune asta.» Dar acum, după şedinţa asta, simt că m-ai aprecia şi dacă ţi-aş explica în amănunt toate defectele mele. Simt că ai fi sincer şi loial faţă de mine chiar în absenţa mea, că pot să am încredere în tine şi să cred că tot ce spui e adevărat”.

Secretul pentru câştigarea încrederii celor mulţi este adesea câştigarea încrederii unei singure persoane; modul în care gândiţi şi vorbiţi despre

cineva când acesta nu este de faţă sau când este de faţă comunică celor mulţi cum aţi gândi sau vorbi despre ei în absenţa sau în prezenţa lor.

A ŞTI SĂ-ŢI CERI SCUZE

A învăţa să spui: „Îmi pare rău, am greşit”, sau „Am fost egoist, am avut o reacţie deplasată, te-am ignorat şi câteva clipe am pus loialitatea deasupra Integrităţii” – iar apoi a trăi conform acestor principii reprezintă una dintre modalităţile de *a-ţi cere scuze* cu cel mai mare impact. Am auzit sau am cunoscut eu însumi relaţii întrerupte ani şi ani de zile care au fost reluate într-un timp relativ scurt datorită unei astfel de scuze, oferită din inimă şi cu toată sinceritatea. Dacă în toiul unei discuţii în contradictoriu, aţi spus ceva de care vă pare rău, când vă cereţi scuze explicaţi că aţi spus ceea ce aţi spus din cauza mândriei şi că nu aţi vrut să răniţi pe nimeni. Dacă aţi spus-o în toiul discuţiei, dar cu bună ştiinţă, atunci, pentru a vă cere scuze, trebuie să vă schimbaţi total părerea, să vă căiţi, până când veţi putea spune sincer: „Îmi pare rău; am greşit şi în ce-am spus, şi în ce am făcut; o să «repar» şi una, şi alta, nu o să se mai

întâmple”.

Îmi amintesc că pe vremuri am avut o confruntare foarte neplăcută cu cineva în legătură cu un subiect foarte controversat. Sentimentele pe care le nutream faţă de persoana respectivă au afectat din acel moment sinceritatea comunicării noastre, deşi în aparentă ea era politicoasă şi plăcută. Într-o bună zi, el a venit la mine şi mi-a spus că tensiunea din relaţia noastră îl întristase şi voia ca legătura dintre noi să devină ca înainte, solidă şi armonioasă. A spus că lucrul acesta era pentru el poate cel mai greu de făcut, să coboare în adâncul sufletului şi să vadă unde a greşit. Era clar că voia neapărat să-şi ceară scuze. Părea atât de umil şi sincer când îşi cerea scuze, neîncercând să îşi justifice vorbele sau atitudinea, încât asta m-a făcut şi pe mine să mă gândesc bine şi să-mi recunosc partea mea de vină. După această discuţie, relaţia noastră a revenit pe făgaşul normal.

O fostă colegă mi-a povestit despre o experienţă pe care a avut-o în perioada când lucra cu o echipă de directori de rang înalt la o sesiune de şedinţe programată să dureze o săptămână. Într-o dimineaţă,

preşedintele şi-a început alocuţiunea încurajându-i pe participanţi să încerce să-şi asculte cu atenţie şi să-şi înţeleagă bine interlocutorii, înainte de a lua cuvântul şi de a face propriile prezentări. Înainte de începerea propriu-zisă a şedinţei, el le-a descris o experienţă foarte interesantă pe care o avusese cu ceva timp în urmă.

Vă prezint în continuare relatarea ei sumară (numele au fost schimbate şi de această dată, aşa cum s-a întâmplat şi în numeroase alte istorisiri făcute în cartea de faţă) privind ceea ce s-a întâmplat mai târziu, în după-amiaza aceleiaşi zile:

La un moment dat, în mijlocul discuţiilor pe care le purtam, un director cam enervant a început să spună ceva despre o nouă *abordare în afaceri cu care compania se chinuia în perioada respectivă. Ceilalţi au sărit imediat cu gura pe el. Ca să fiu sinceră, îmi venea şi mie să sar cu gura pe el, dar mi-am dat seama că nu se cădea şi că mai bine mă abţin. Apoi l-am auzit pe Jack, preşedintele companiei, izbucnind în râs chiar în faţa acestuia. Începuse să îl ia peste picior cu toată lumea de faţă şi, bineînţeles, după câteva*

clipe, ceilalţi au început şi ei să-i ţină isonul.

Am rămas înmărmurită. Cu numai câteva ore înainte, preşedintele ne povestise o experienţă emoţionantă, care scotea în evidenţă cât de important era să-ţi aştepţi rândul în afaceri, să nu te repezi, să încerci mai întâi să înţelegi care este mobilul acţiunilor oamenilor. Iar acum proceda exact pe dos, nu mai înţelegeam nimic. Nici nu-l puteam atenţiona în vreun fel, de fată cu toţi participanţii. Aşa că n-am făcut altceva decât să mă holbez la el. În ochii mei scria: „Foarte urât din partea ta. Dacă nu faci ceva chiar în momentul ăsta să fi repari greşeala, eu una ies imediat şi nu mă mai întorc!" Nu mint – eram aşa de nervoasă, că era cât pe-aci să părăsesc sala. Începuseră iar cu atitudinea lor combativă de care credeam că scăpaseră, o dinamică gregară otrăvitoare, de care mă săturasem până peste cap.

S-a uitat şi el lung la mine. M-am aşezat mai bine în scaun, ridicându-mă puţin şi fixându-l mereu cu privirea. „Cât de prost eşti, moşule!" spuneau ochii mei. S-a făcut mic în scaun, eu nescăpându-l o clipă din ochi. Povestea asta a durat cam cinci minute, timp

în care membrii echipei lui încă îl crucificau pe sărmanul om. Apoi, dintr-odată, preşedintele s-a ridicat şi a anunţat că opreşte şedinţa. A spus: „Opriţi-vă. Am făcut o greşeală. David, aş vrea să-mi cer iertare faţă de tine”.

„Pentru ce?” David părea derutat. Din punctul lui de vedere, totul era normal, nimic nu se schimbase.

„Nu am procedat bine. N-ar fi trebuit să râd de tine. Nici măcar nu am ascultat ce voiai să spui. Am sărit toţi cu gura pe tine. Poţi să mă ierţi?”

Credeam că David, vicepreşedinte al companiei de foarte mulţi ani, o să spună ceva la modul: „Stai liniştit, nu-i nimic. Nu-ţi face griji. „Dar răspunsul lui a fost absolut uluitor: „Te iert, Jack. Mulţumesc. „Vă daţi seama că îţi trebuie mult mai mult curaj să să-i spui cuiva că-l ierţi decât să pretinzi că nu înţelegi de ce îşi *cere scuze sau că nu contează.*

Eu îmi pierdusem graiul. Eram copleşită de emoţie din cauza comportamentului lui Jack. Nimic şi nimeni nu-l forţase să îşi *ceară iertare în faţa întregului grup de participanţi la şedinţă.* În *definitiv, conduce o divizie care are optzeci de mii de angajaţi.*

Nimeni nu îl poate obliga să facă nimic din ceea ce nu îi convine. După ce s-a terminat şedinţa, am mers la el şi, cu o voce încă plină de emoţie, i-am spus: „Îţi mulţumesc pentru ce ai făcut la şedinţă. „El mi-a răspuns: „Am procedat bine, trebuia să fac asta. Şi eu îţi mulţumesc că te-ai uitat lung la mine. „De atunci nu am mai vorbit niciodată cu el despre acest incident. Dar sunt convinsă că niciunul din noi nu are ce să îşi reproşeze, până la urmă totul a ieşit perfect”.

A TRANSMITE ŞI A PRIMI FEEDBACKUL

Studenţii de care m-am apropiat cel mai mult în anii în care le-am fost profesor sunt cei cărora le-am transmis un feedback puternic. „Poţi face mai mult. N-o să te scap din vizor. Nu ai nicio scuză. Te poţi descurca foarte bine”. Mulţi mi-au spus în timpul întâlnirilor pe care le-am mai avut cu ei peste ani că faptul că i-am ţinut mereu în priză şi le-am cerut să fie responsabili – să îşi asume responsabilităţi şi să accepte absolut toate consecinţele acţiunilor lor – le-a schimbat cursul vieţii, fiind un moment de cotitură pentru ei deşi, la vremea respectivă, nu ne-a fost uşor nici mie, nici lor.

A transmite un *feedback* negativ constituie una dintre cele mai dificile şi totodată necesare forme de comunicare existente. Sunt atât de mulţi oameni care au defecte de care nu află niciodată şi pe care nu încearcă să le rezolve, pentru că nimeni nu ştie cum să procedeze pentru a-i informa, cu alte cuvinte nu le pot transmite feedbackul. Teama de a rupe o relaţie sau de a-ţi compromite perspectivele şi viitorul printr-o discuţie „deschisă” cu şeful are un efect profund negativ.

Ipocrizia situaţiei din povestea cu Jack, când acesta şi-a denigrat colegul pe faţă, a fost sesizată de vinovat atât de exact, încât ea nu mai ţinea de domeniul necunoaşterii propriilor slăbiciuni, ci pur şi simplu de egoism. Curajul şi Integritatea femeii care a transmis feedbackul au cântărit mai mult decât statutul şi poziţia persoanei vizate. Acesta este motivul pentru care efectul a fost benefic. Uneori însă feedbackul nu depăşeşte forţa statutului şi a poziţiei oficiale, ceea ce poate însemna că va trebui să mergeţi să discutaţi cu persoana respectivă între patru ochi pentru a căuta o cale de reconciliere. Cel mai bun

mod de a transmite feedbackul într-o discuţie particulară este de a te descrie pe *tine însuţi*, nu pe persoana cu care discuţi. Poţi descrie sentimentele, preocupările tale sau modul în care ai perceput ceea ce s-a întâmplat; fereşte-te să acuzi, să judeci sau să etichetezi anumite persoane. Acest mod de a aborda o discuţie face ca Interlocutorul dvs. să accepte mai uşor informaţiile privind slăbiciunile sale, fără să se simtă ameninţat personal de aceste observaţii.

Persoanele care deţin funcţii oficiale trebuie să legitimeze atitudinea de „retractare” şi *transmiterea feedbackului*. Când primiţi feedbackul, trebuie să aveţi o discuţie deschisă pe această temă şi să vă exprimaţi recunoştinţa faţă de persoana care vi-l transmite, indiferent cât de mult vă deranjează acest lucru. Dacă nu faceţi acest lucru în mod explicit, veţi ajunge să vă conformaţi normei care spune că a transmite feedbackul şi a retracta este o formă de lipsă de loialitate şi de contestare a conducerii. Legitimarea retractării, transformarea ei chiar într-o normă socială, conferă totodată libertatea persoanei care deţine o poziţie oficială să dea înapoi, să îşi

retracteze spusele, fără teama că va răni pe cineva, că va rupe o relaţie sau că nu se va mai putea reveni niciodată la o afirmaţie deja făcută.

Avem cu toţii nevoie de feedback, mai ales în ceea ce priveşte slăbiciunile pe care nu ni le cunoaştem – acele zone sensibile pe care le apărăm cu atâta străşnicie. Acesta este motivul pentru care dezvoltarea abilităţilor personale este atât de importantă – nu este totdeauna foarte uşor să afli de la altcineva care sunt slăbiciunile tale. Sentimentul că suntem valoroşi este unul intrinsec şi nu este provocat nicidecum de cunoaşterea slăbiciunilor noastre, mai mult sau mai puţin evidente.

Îmi amintesc că nu demult am avut o problemă cu unul dintre vecinii mei, căruia îi era foarte greu să trăiască în apropierea familiei noastre, care era atât de numeroasă, zgomotoasă şi, uneori, lipsită de respect – „dotată” şi cu un câine care lătra la cele mai nepotrivite ore, ca să nu mai vorbim de luminile orbitoare care îţi luau ochii dis-de-dimineaţa sau noaptea târziu etc. Într-o zi am mers la uşa vecinului şi i-am spus că doream să avem relaţii bune şi l-am

rugat să îmi dea un feedback despre ce am putea face să îmbunătăţim situaţia. El a avut un moment de ezitare, aşa că i-am cântat puţin în strună şi i-am spus că sunt sigur că nu e deloc uşor să trăiască uşă în uşă cu nişte oameni ca noi. Auzind acestea, a început imediat să-şi descarce sufletul şi să dea drumul unei ploi de sentimente, proteste şi griji ale lui şi ale soţiei lui. Dar, cu cât ascultam mai mult, cu atât el dădea semne că este foarte impresionat de faptul că încerc să discut cu el şi să aflu ce îl deranjează, că îi vorbesc respectuos şi încerc să îmi implic familia în efortul de a îmbunătăţi situaţia. A recunoscut că în multe momente reacţionase exagerat şi de multe ori făcuse din ţânţar armăsar – că multe din lucrurile despre care vorbea erau inevitabile, cum ar fi dialogurile puţin prea „sonore”, adăugând că înţelege complexitatea şi problemele pe care le are zi de zi o familie atât de numeroasă, cu toate intrările şi plecările din casă. Când ne-am despărţit, mi-a mărturisit cât de bucuros era că venisem să discut cu el şi că simţea că i-am luat o piatră de pe suflet.

A IERTA

Mânia este un acid care provoacă mai mult rău recipientului în care stă decât oricărui lucru peste care este turnat.

MAHATMA GANDHI

Adevărata *iertare* înseamnă a uita, a renunţa şi a merge mai departe. În timp ce făceam o călătorie de afaceri, am primit un telefon de la unul din managerii mei, care voia să demisioneze din cauza modului în care fusese criticat de superiorul lui imediat, l-am spus să nu ia o decizie pripită înainte să ne întâlnim şi să discutăm. El mi-a răspuns: „Nu te-am sunat să mă sfătuiesc cu tine. Te-am sunat să te informez. Îmi dau demisia”. În acel moment, mi-am dat seama că nu îl ascultasem cu atenţie, după care l-am lăsat să vorbească. Acesta a început Imediat să deschidă o cutie a Pandorei, plină de experienţe pe care le trăise, proteste şi sentimente negative, inclusiv din partea soţiei sale, care părea să fi fost cel dintâi „consilier” care l-a sfătuit să îşi dea demisia. După un timp în care l-am ascultat foarte atent, energia negativă care se simţea în modul lui de exprimare a dispărut, iar în cele din urmă a fost de acord să ne întâlnim cât de

curând posibil, imediat după ce o să mă întorc.

Când m-am întors, a venit la mine în birou cu soţia lui şi la început totul părea bine mersi. Dar, de îndată ce am început să discutăm despre ceea ce venise să discutăm, şi-a dat drumul mâniei şi resentimentelor care îl stăpâneau. Eu am continuat să îi ascult până când interlocutorii mei au simţit că s-au făcut înţeleşi, după care au devenit foarte deschişi. Apoi am început să le explic despre spaţiul temporal existent între stimul şi răspuns, adăugând că cel mai mare rău nu este ceea ce ne fac oamenii din jur, ci răspunsul nostru la ceea ce ne fac ei. La început, cei doi au crezut că încerc să îi manipulez ca să îl forţez să nu demisioneze. Aşa că am continuat să îi ascult până când mi-au spus şi de alte temeri ale lor, pe care am arătat că le înţeleg, inclusiv modul în care problemele de la serviciu le afectaseră căsnicia şi viaţa de familie. Într-o exprimare mai plastică, dialogul nostru semăna puţin cu curăţarea unei cepe, când îndepărtezi straturile de deasupra ca să ajungi la miez.

Ajunşi aici, au devenit foarte deschişi la sfaturi şi

sugestii, aşa că am subliniat încă o dată puterea de a alege pe care o aveau şi le-am spus că nu ar fi rău să se gândească să îi ceară iertare şefului lui pentru resentimentele şi supărarea pe care i le provocase. Reacţia lui a fost: „Cum adică? Ai întors totul pe dos. Nu *eu* trebuie să-i cer lui iertare – *el* trebuie să-şi ceară iertare faţă de *mine*”.

A urmat o nouă descărcare de energie negativă, până în momentul în care cei doi au acceptat ideea că nimeni nu ne poate face niciun rău fără acordul nostru Implicit, de asemenea că răspunsul pe care îl alegem este factorul determinant în viaţa noastră – că suntem produsul deciziilor pe care le luăm, nu al împrejurărilor. Auzind aceasta, s-au simţit foarte umili şi au fost de acord să se gândească la propunerea mea. Mai târziu, mi-a telefonat şi mi-a spus că şi-a dat seama de înţelepciunea principiului despre care discutaserăm, că îl acceptase, că se dusese la şeful lui şi Ţi ceruse acestuia iertare, că acesta fusese realmente copleşit de gestul lui şi îşi ceruse şi el iertare şi că astfel relaţia lor devenise una absolut normală. Prietenul meu mi-a mai spus că el şi soţia lui

ajunseseră să accepte într-o asemenea măsură ideea spaţiului care desparte stimulul de răspuns şi puterea de a alege specific umană, încât chiar dacă intenţia lor sinceră de a cere iertare ar fi fost respinsă, el oricum avea de gând să rămână în post şi să continue să lucreze cât mai eficient posibil.

Iertarea rupe lanţul cauzalităţii, deoarece cel care te „iartă „ia asupra sa consecinţele faptelor tale. Prin urmare, iertarea implică întotdeauna şi un sacrificiu.4 DAG HAMMARSKJÖLD

Nu muşcătura şarpelui veninos provoacă răul, ci alergarea după el sau stârnirea lui – aceasta este ceea ce face ca veninul să ajungă la inimă. Pentru că toţi greşim, toţi avem nevoie să fim iertaţi şi să iertăm. Este mai bine să fim atenţi la propriile noastre greşeli şi să cerem iertare decât să fim atenţi la greşelile altora, să aşteptăm ca mai întâi ei să ne ceară iertare sau să îi iertăm stăpâniţi încă de ranchiună. Este mult mai bine să fim pătrunşi de spiritul celui care se ruga: „O, Doamne, te rog ajută-mă să-i iert pe cei care păcătuiesc altfel decât mine”. În aceeaşi notă, C.S. Lewis scria:

Aproape de fiecare dată când fac rugăciuni seara încercând să-mi mărturisesc păcatele de peste zi, cel mai evident păcat este unul care ţine, aproape fără excepţie, de spiritul de caritate; am fost ursuz cu cineva, m-am răstit la cineva, am luat pe cineva peste picior sau m-am pierdut cu firea faţă de cineva. Iar scuza care îmi vine imediat în minte este că provocarea a fost atât de bruscă şi neaşteptată, încât m-a prins cu garda jos şi n-am mai avut timp să-mi vin în fire… Şi, bineînţeles, ceea ce face omul atunci când e prins cu garda jos dovedeşte cel mai bine ce fel de om este. Fireşte că ce se vede până când acesta are timp să-şi pună masca este adevărul gol-goluţ. Dacă ai şobolani în pivniţă, este foarte probabil că o să-i vezi dacă intri brusc. Dar bruscheţea în sine nu creează şobolanii, ci îi împiedică doar să se ascundă la timp. În acelaşi fel, bruscheţea provocării nu mă transformă într-un om nervos sau grosolan; ea nu face decât să demonstreze cât de nervos sau grosolan sunt… Şi, în condiţiile în care pivniţa mea e inabordabilă pentru voinţa mea conştientă… nu îmi pot schimba, prin eforturi morale directe, conduita. Când coborâm în

pivniţă, după primii paşi… ne dăm seama că absolut tot ce trebuie neapărat făcut cu sufletul nostru nu poate fi făcut decât de Dumnezeu.5

O ULTIMĂ OBSERVAŢIE DESPRE ÎNCREDERE

Mare parte din discuţia prezentată în acest capitol referitoare la Cultivarea încrederii a privit lucrurile pe care le putem face în mod conştient pentru a clădi relaţii de încredere cu alte persoane – pentru a crea *încredere*, substantivul încredere.

Să nu uităm însă, cuvântul *încredere* poate avea şi rol de *verb*, ca parte componentă a expresiei *a avea încredere*. Am început Partea a doua a acestei cărţi relatându-vă cum la începutul vieţii mele de adult, cineva a văzut în mine un potenţial care îmi depăşea cu mult cele mai optimiste aşteptări. El a văzut dincolo de aparenţe, de suprafaţă, de ceea ce era evident la prima vedere. S-a uitat în ochii mei, în inima şi în sufletul meu şi a văzut seminţele negerminate ale măreţiei, care stau ascunse în fiecare dintre noi.

Astfel că mi-a *încredinţai* o sarcină şi o

responsabilitate care depăşeau cu mult experienţa şi abilităţile pe care mi le cunoşteam până în acel moment. *Mi-a dat* încrederea lui, fără să-mi ceară nimic în schimb şi fără nicio dovadă. Pur şi simplu mi-a spus ce crede şi a adăugat că i-ar plăcea ca eu să mă ridic la înălţimea aşteptărilor şi m-a tratat ca atare. A fost un act de credinţă. Dar acest act de credinţă îmi elogia atât de mult valoarea şi potenţialul, încât am simţit dorinţa imperioasă de a-l verifica. Credinţa lui în mine mi-a mărit încrederea în mine însumi şi m-a făcut să mă văd cu alţi ochi. M-am ambiţionat să-mi realizez în viaţă cele mai nobile şi înălţătoare aspiraţii pe care le-aş fi putut avea. Nu eram perfect, dar cât de mult am crescut de atunci! Aceasta a devenit de altfel şi filosofia vieţii mele. Daţi oamenilor prilejul să se afirme. Daţi copiilor dvs. prilejul să se afirme. Credeţi în ei, nu în ceea ce vedeţi, ci în ceea ce nu vedeţi – în potenţialul lor.

Adevărate şi profunde sunt cuvintele poetului Goethe, care spunea: „Trataţi un om aşa cum este şi va rămâne aşa cum este; trataţi-l aşa cum poate fi sau cum ar trebui să fie şi va deveni aşa cum poate fi sau

cum ar trebui să fie”.

Cuvântul „încredere” capătă valenţa de verb atunci când le comunicaţi semenilor valoarea şi potenţialul lor într-un mod atât de clar, încât ei ajung să le vadă în ei înşişi.

Încrederea nu este doar rodul calităţii de a fi demn de încredere; ea este totodată cauza motivaţiei. Este cea mai înaltă formă a motivaţiei. Substantivul *iubire* este şi el derivat dintr-un verb. El denumeşte o acţiune proprie fiinţelor umane; îţi iubeşti sau îţi slujeşti aproapele; ai încredere în aproapele tău; îi vezi valoarea şi potenţialul şi îi dai ocazii să le manifeste, îl încurajezi. Dacă nu va păstra în suflet în mod sincer această încredere, ea se va deteriora şi el nu va avea inspiraţia de a-şi contempla valoarea şi potenţialul. Nu va avea abilitatea de a le comunica şi altora valoarea şi potenţialul lor. Pentru aceştia, cuvântul *încredere* nu va fi niciodată verb. De fapt, este foarte greu ca o persoană nedemnă de încrederea aproapelui său să aibă încredere în cineva sau să creadă în cineva o perioadă mai lungă.

Permiteţi-mi să ilustrez, cu ajutorul unei poveşti

pe care o spun frecvent, de ce substantivul *iubire*, la fel ca *încredere*, are un sens activ. La un seminar pe care îl ţineam acum câţiva ani, un om s-a apropiat de mine şi mi-a spus: „Stephen, îmi place ceea ce spui. Dar fiecare dintre noi are o situaţie atât de diferită! Uite, de exemplu, căsnicia mea. Sunt realmente îngrijorat. Soţia mea şi cu mine pur şi simplu nu mai avem aceleaşi sentimente unul faţă de altul ca pe vremuri. Ce să zic, cred că n-o mai iubesc şi nici ea pe mine. Ce să fac?”

„Nu mai există sentimente?” I-am întrebat.

„Exact”, a confirmat el. „Şi avem şi trei copii şi ne facem tot felul de griji în legătură cu ei. Ce sfat mi-ai putea da?”

„Iubeşte-o”, am răspuns eu.

„Ţi-am spus, nu mai simt c-o iubesc”.

„Iubeşte-o”.

„Stai puţin, cred că nu m-ai înţeles. Am zis că nu mai simt că o iubesc”.

„Atunci iubeşte-o. Dacă nu mai ai sentimente de dragoste faţă de ea, e un motiv bun să o iubeşti”.

„Dar cum să iubeşti când nu iubeşti?”

„Prietene, *a iubi* este un verb. *Iubirea* – sentimentul iubirii – este rodul iubirii ca verb. Aşa că iubeşte-o. Sacrifică-te. Ascult-o atent să vezi ce are să-ţi spună. Fii empatie. Apreciaz-o. Ajut-o să descopere ce simte. Eşti dispus să faci asta?”

În marea literatură a tuturor societăţilor progresiste, *a iubi* este verb. Persoanele reactive ignoră acest fapt, ei uitând că verbul *a iubi* impune o participare voliţională activă a afecţiunii. Ei se lasă conduşi de sentimente. Scenariile Hollywood-ului ne-au insinuat ideea că oamenii nu sunt responsabili şi că dragostea este doar un sentiment. Însă scenariul hollywoodian nu descrie realitatea. Dacă lăsăm sentimentele să ne controleze acţiunile, aceasta este pentru că noi am abandonat responsabilitatea şi le-am dat puterea de a ne controla viaţa.

Pentru persoanele proactive, cuvântul *a iubi* implică o participare activă. Dragostea înseamnă ceea ce faci concret: sacrificiile pe care le faci, renunţarea la sine, ca în cazul mamei care îşi aduce copilul pe lume. Dacă doriţi să studiaţi semnificaţia cuvântului *a iubi*, studiaţi acţiunile celor care se sacrifică în numele

altora, chiar în numele celor care îi insultă sau care nu îi iubesc. Dacă sunteţi părinte, gândiţi-vă la iubirea pe care o simţiţi faţă de copiii pentru care v-aţi sacrificat. Iubirea reprezintă o valoare care este actualizată prin acţiuni pline de dragoste. Oamenii proactivi consideră că valorile sunt mai importante decât sentimentele. Iubirea, sentimentul de iubire, poate fi reaprinsă.

Care este cel mai bun cadru în care puteţi arăta cuiva încrederea dvs., pentru a-i comunica valoarea şi potenţialul? Fără nicio îndoială, acesta este familia. Dacă familia este disfuncţională, care este următorul cadru optim? Şcoala. Profesorul devine un fel de părinte-surogat, care poate pune în mişcare procesul de acordare a încrederii faţă de copii.

Amintiţi-vă mereu de puterea pe care o aveţi de a le arăta semenilor că aveţi încredere în ei. Este posibil ca aceasta să nu vă ferească de riscul dezamăgirilor ulterioare şi va fi necesar să apelaţi la prudenţă atunci când folosiţi această putere. Dar atunci când o folosiţi înţelept, daţi un cadou şi o ocazie de neuitat celor din jur. Cel mai mare risc în viaţă este riscul unei vieţi

fără riscuri.

FILM: *Profesorul*

Vă invit acum să mai urmăriţi un film, care ilustrează povestea adevărată a lui Helen Keller şi a profesoarei ei, Anne Sullivan. Helen Keller a fost surdă şi oarbă; Anne Sullivan a fost practic oarbă şi ea şi a avut o copilărie foarte nefericită, plină de suferinţe inimaginabile – pe care însă a reuşit să o lase în urmă găsind un sens în viaţă din slujirea unei singure persoane, a elevei sale, Helen Keller.

Viaţa şi realizările lui Helen Keller nu pot fi descrise decât elogios, ele uimind umanitatea şi în ziua de azi. Zeci de milioane de oameni au fost influenţate direct sau indirect de ea. Dar cheia care a deschis uşa destinului lui Helen Keller a fost profesoara ei, Anne Sullivan. În timp ce vizionaţi acest film care se află pe DVD-ul ce însoţeşte această carte, urmăriţi-l având în minte cele două căi sau drumuri – drumul superior, spre măreţie, şi cel inferior, care conduce spre mediocritate. Studiaţi modul în care, prin alegerile pe care le-a făcut, Anne Sullivan a devenit o persoană cu o puternică viziune, disciplină şi

pasiune, condusă de conştiinţa şi autoritatea morală care s-au dezvoltat în cazul ei datorită sacrificiilor făcute şi datorită adversităţilor cărora a fost nevoită să le facă faţă. Observaţi modul în care Helen Keller a devenit o persoană echilibrată, integrată şi puternică, deşi nu a văzut niciodată lumina zilei. Studiaţi modul în care relaţia de încredere deplină dintre Anne şi Helen s-a format ca urmare a unor depuneri continue, observaţi modalitatea de comunicare rapidă şi subtilă la care ele au ajuns – cu răbdare, perseverenţă şi înţelegere – şi legătura strânsă care le-a unit.

Pe scurt, este o poveste minunată a doua persoane superbe, care şi-au găsit vocea şi şi-au petrecut întreaga viaţă ajutându-şi semenii să-şi găsească şi ei vocea – oferind un exemplu grăitor unui număr incalculabil de oameni, pretutindeni în lume.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Cum se poate îmbunătăţi atitudinea? Nimic nu este mai cancerigen pentru o organizaţie decât atitudinile negative. Cum se poate rezolva această problemă?

R: Daţi-mi voie să îmi structurez răspunsul pe

trei niveluri:

În primul rând, la nivel personal, fiţi un exemplu de persoană care are o atitudine pozitivă – o persoană care evită cancerele metastaziante ale protestelor, criticii, comparaţiilor şi concurenţei. Trebuie subliniat din nou că nimic nu este mai eficient decât să fii lângă cineva care este o sursă de lumină, nu un judecător, cineva care este un model, nu un critic.

În al doilea rând, rezervaţi-vă ceva timp şi pentru o serie de întâlniri şi discuţii între patru ochi cu persoana care vi se pare că are o atitudine negativă sau mai distantă. Atitudinile negative constituie de fapt un simptom care indică prezenţa unor resentimente sau sentimente mai greu de destăinuit. Oamenii simt nevoia să fie înţeleşi. Încercarea de a-i înţelege pe cei din jur are un efect terapeutic atât de intens asupra lor şi îi ajută atât de mult să se afirme, încât adesea discuţiile cu el duc la „vindecarea” sau la eradicarea cauzelor de la rădăcină, nefiind doar o ocazie de a plânge pe umărul cuiva.

În al treilea rând, uneori forţele care acţionează sunt mai mari decât puterea exemplului dvs. personal

sau decât relaţiile dvs. cu cei din jur. Câteodată, nici nu trebuie altceva decât să zâmbiţi şi această problemă nu se va mai transforma într-o preocupare obsedantă. Aceasta preîntâmpină metastazierea cancerului negativismului. Să nu uităm că atunci când îţi clădeşti viaţa emoţională pe baza slăbiciunilor altora, inclusiv pe baza atitudinilor lor negative, îţi reduci singur puterile şi permiţi în acelaşi timp atitudinilor negative să metastazieze celulele canceroase la nivelul întregii culturi. Nu toate lucrurile pot fi schimbate; pe oameni nu-i puteţi schimba; singurul om pe care îl puteţi schimba sunteţi dvs. Cu toate acestea, am descoperit că, uneori, dacă oamenii îşi pot dezvolta o abilitate sau o competenţă care concordă cu un dar fundamental sau cu un talent pe care ei îl au, atunci atitudinea lor faţă de ei înşişi, faţă de cei din jurul lor şi faţă de viaţă se îmbunătăţeşte în mod semnificativ. De pildă, să presupunem că vă propuneţi să învăţaţi pe cineva să joace tenis. Cum ar fi mai bine oare, să vorbim cu persoana respectivă despre atitudinea sa dacă, să zicem, pare puţin descurajată sau fără chef? Sau ar fi

mai bine să mergem pur şi simplu pe teren cu persoana respectivă, să îi arătăm pas cu pas ce abilităţi sunt necesare în jocul de tenis şi apoi să o punem să exerseze cât mai mult abilităţile respective, până când ajunge să ne roage să mai stea puţin pe teren pentru a-şi perfecţiona aceste abilităţi? într-o astfel de situaţie, fireşte că atitudinea persoanei respective vi s-ar părea tot mai pregnant pozitivă, pe măsură ce jocul începe să îi placă. Acestea sunt cele trei căi ale perfecţionării: cunoştinţele, abilitatea şi atitudinea. Majoritatea oamenilor se concentrează exclusiv asupra cunoştinţelor şi asupra atitudinii. Eu unul aş sugera că abilitatea este şi ea o cale indispensabilă – oamenii pur şi simplu se simt mai bine în „pielea lor" şi sunt mai optimişti atunci când se pricep să facă ceva foarte bine.

Î: Care este cel mai bun sfat pe care l-aţi dat vreodată în ceea ce priveşte motivaţia?

R: în primul rând, v-aş sfătui să fiţi un exemplu şi un model; în al doilea rând, comunicaţi-le celor de lângă dvs. valoarea şi potenţialul într-un mod atât de clar, încât ei ajung să le vadă în ei înşişi – nu numai cu

ajutorul cuvintelor, ci şi prin intermediul sistemelor concordante de revigorare şi al stimulentelor. Trebuie să înţelegem că atât motivaţiile intrinseci, cât şi cele extrinseci sunt importante. Flacăra din sufletul oamenilor este precum un chibrit dintr-o cutie; la început, focul se aprinde prin frecarea unui singur băţ, după care şi alte chibrituri se aprind datorită căldurii degajate. Discursurile psihologice subtile de îmbărbătare nu sunt specialitatea mea, deşi o spun cu toată convingerea: cred în forţa entuziasmului. Îmi plac cuvintele lui Ken Blanchard despre oamenii care fac lucruri bune în viaţă. Oamenii simt nevoia să se simtă apreciaţi, preţuiţi, dar trebuie să simtă şi că munca în care sunt angajaţi se ridică la înălţimea devotamentului lor şi a eforturilor pe care ei le depun.

I: Cum pot fi optimizate, în lumea internetului, în care poţi adesea evita contactul direct, faţă în faţă, cu interlocutorul tău, noile tehnologii de o manieră care să nu depersonalizeze locul de muncă, dar care să permită obţinerea eficienţelor sporite pe care le pot permite noile tehnologii?

R: După părerea mea, pe termen lung,

tehnologiile avansate vor avea nevoie de operatori performanţi. Odată ce o relaţie există, putem şi gândi, şi opera eficient. Tehnologia îţi dă posibilitatea să fii eficient, dar ea nu poate lua locul relaţiei interpersonale. Să nu uităm că, la oameni, repede înseamnă încet şi încet înseamnă repede. Tehnologia, precum corpul omenesc, este un slujitor bun, dar un stăpân prost.

Capitolul 10

VOCI ÎN CONCERT – CĂUTAREA CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

Conducătorii nu evită, reprimă sau neagă conflictele, ci le consideră mai degrabă o ocazie favorabilă.1

WARREN BENNIS

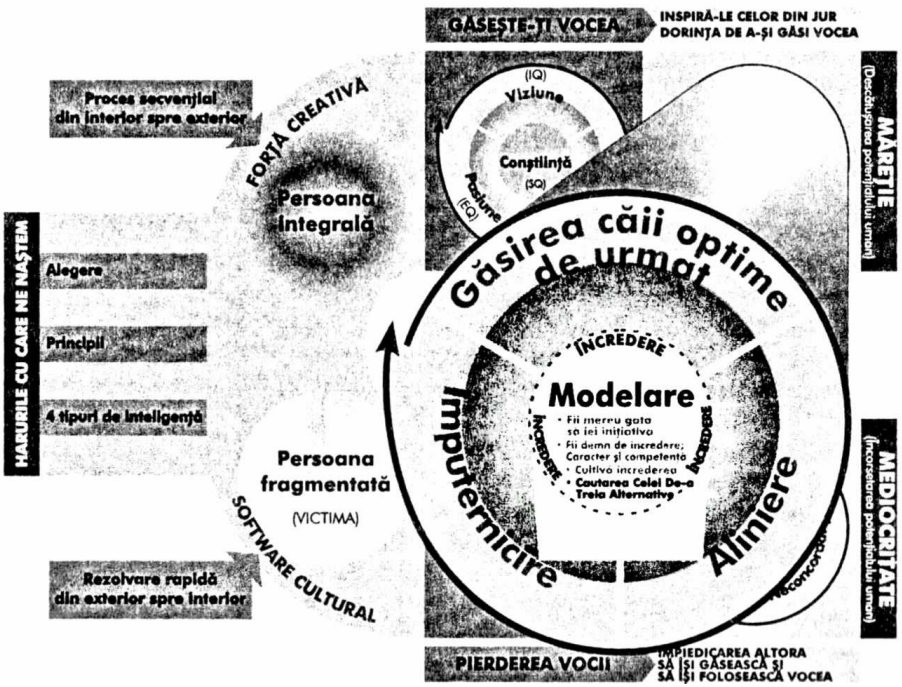


Figura 10.1

SUNT CONVINS că una dintre cele mai dificile şi complexe probleme cu care ne confruntăm în viaţă, fie la serviciu, fie acasă sau oriunde altundeva, este modul în care facem fată situaţiilor conflictuale – cum facem faţă la diferenţele dintre oameni. Gândiţi-vă la provocările cu care aveţi de-a face – nu sunteţi de acord cu această afirmaţie? Ce s-ar întâmpla dacă aţi avea tăria de caracter şi ABILITATEA de a soluţiona problemele în mod sinergie – adică de a identifica

soluţii care sunt mai bune decât cele propuse de oricine altcineva? Capacitatea şi abilitatea de a produce astfel de soluţii sinergice, de a cultiva o colaborare atât de creativă, sunt clădite pe fundamentul *autorităţii morale*, la nivel personal, şi al *încrederii* la nivelul relaţiilor interumane.

AM ASCULTAT-O PE VREMURI pe nepoata lui Gandhi, Arun Gandhi, vorbind despre bunicul ei. Toate persoanele de faţă care i-au ascultat discursul au fost pur şi simplu fascinate de vorbele ei:

În mod ironic, dacă rasismul sau prejudecăţile nu ar fi existat, poate nu ar fi existat nici Gandhi. Sau poate acesta era doar un alt avocat de succes care s-a îmbogăţit peste măsură. Dar, din cauza prejudecăţilor din Africa de Sud, el a început să fie umilit la o săptămână după ce sosise în ţară. A fost dat jos din tren din cauza culorii pielii sale, ceea ce l-a umilit atât de mult, încât a stat toată noaptea pe peron, gândindu-se cum să procedeze pentru a i se face dreptate. Prima sa reacţie a fost un acces de mânie. Era atât de furios, încât dorea o dreptate de genul „dinte pentru dinte, ochi pentru ochi”. Voia să le

răspundă violent oamenilor care îl umileau. S-a abţinut însă şi şi-a spus: „Nu e bine să fac aşa ceva”. Aşa nu putea să i se facă dreptate. Poate pentru moment s-ar fi simţit ceva mai bine, dar asta nu ar fi înclinat balanţa dreptăţii în favoarea lui.

Cea de-a doua reacţie a fost dorinţa de a se întoarce în India şi de a trăi o viaţă demnă alături de concetăţenii lui. A renunţat însă şi la această variantă. Şi-a spus: „Nu trebuie să fug de probleme. Trebuie să stau şi să încerc să le rezolv”. Acela a fost momentul în care a zărit la orizont cea de-a treia alternativă – alternativa acţiunii nonviolente. După momentul respectiv, a creat filosofia nonviolenţei, pe care a aplicat-o în viaţă, precum şi în eforturile pe care le-a depus pentru instaurarea justiţiei în Africa de Sud. A mai stat în această ţară douăzeci şi doi de ani, după care s-a întors acasă şi a condus mişcarea naţională din India.2

Cea de-a Treia Alternativă nu este drumul meu, precum nu este nici drumul tău – ea este drumul *nostru*. Nu este un compromis între drumul meu şi drumul tău; acest drum este mai bun decât un

compromis. A treia alternativă este ceea ce budiştii denumesc drumul de mijloc – o poziţie mediană superioară, care este mai bună decât oricare din celelalte două poziţii, la fel ca vârful unui triunghi.

A Treia Alternativă este mai bună decât oricare dintre alternativele propuse până acum. Ea constituie efectiv rezultatul efortului creativ. Ea apare în urma suprapunerii dintre vulnerabilităţile a doi sau mai mulţi oameni – din atitudinea lor deschisă, din disponibilitatea de a-l asculta pe cel de lângă ei, din dorinţa lor de a căuta încontinuu. Nu avem cum să ştim unde se va termina procesul de căutare. Tot ce putem şti este că atunci când se va încheia totul va fi mai bine decât în prezent. Conţinutul, starea de spirit sau motivaţia se pot schimba, uneori două sau chiar toate aceste trei elemente se pot schimba – şi întotdeauna cel puţin unul.

Ca în cazul lui Gandhi, cea de-a Treia Alternativă *începe* de regulă cu propria persoană. Dar este adesea nevoie să existe factori determinând precum forţa împrejurărilor, spre exemplu opoziţia venită din partea unei persoane, care prefigurează începutul acestor

schimbări. Aţi observat în citatul din discursul nepoatei lui Gandhi interjocul între lupta interioară din sufletul lui şi relaţiile sale interpersonale? Gandhi a fost nevoit să depună eforturi *personale* considerabile înainte să poată face faţă provocărilor *relaţiilor interpersonale*.

OBIECTIVUL PRINCIPAL: MENTALITATEA NECESARĂ PENTRU CĂUTAREA CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

La fel cum am folosit cele douăzeci de flotări ca o analogie fizică sau o metaforă pentru succesul *personal*, îmi place să utilizez la cursuri metafora concursurilor de „braţ de fier”, pentru a ilustra atât mentalitatea, cât şi gama de abilităţi necesare căutării şi găsirii unei a Treia Alternative adevărate. Îmi rog ascultătorii să găsească şi să-mi trimită un „voluntar” care este foarte solid, are peste 1, 90 m înălţime, pentru un concurs „braţ de fier”, la catedră. În timp ce aceştia se străduiesc să convingă persoana respectivă şi aceasta vine spre catedră, eu devin arogant şi îi spun să se pregătească să piardă. Mă laud în legătură cu abilităţile şi forţa mea, şi dau detalii şi despre

centura neagră pe care o am de ani şi ani de zile. Când persoana în sfârşit ajunge în faţă, îi spun să repete după mine: „Sunt slab, o să pierd”, lucru pe care cei mai mulţi invitaţi sunt de acord să-l spună. îi explic acestui ditamai găliganul că nu contează dimensiunea, că mult mai importantă este tehnica, pe care eu o stăpânesc la perfecţie, iar el nu. Devin caustic şi îl iau peste picior. În mod absolut previzibil, simpatia publicului se îndreaptă, invariabil, spre adversarul meu.

Ne aşezăm şi ne pregătim de luptă, proptindu-ne piciorul drept contra piciorului drept şi apucându-ne de mijlocul mâinilor. În acest moment îi întreb pe oamenii care l-au găsit pe „voluntar” dacă sunt de acord să finanţeze concursul. Cu alte cuvinte, dacă adversarul îmi pune braţul jos la nivelul cotului, ei îi vor plăti lui un dolar, iar dacă îl pun eu jos, voi primi eu un dolar. Ei sunt întotdeauna de acord. Apoi rog pe cineva din apropiere să cronometreze concursul. Această persoană are datoria să ne spună când să începem şi, într-o perioadă de aproximativ un minut, cât durează concursul, să numere de câte ori mă pune

adversarul şi de câte ori îl pun eu, după care persoanele din rândul din care s-a ridicat voluntarul trebuie să scoată banii (un dolar pentru fiecare punere jos). Apoi, ca să mă asigur, mai întreb o dată dacă grupul de sponsori are convingerea că au buzunarele suficient de adânci pentru a finanţa desfăşurarea acestui concurs. Şi de această dată, ei răspund mereu afirmativ.

„Arbitrul" care cronometrează ne spune să începem. Imediat braţul meu se înmoaie şi el mă pune jos. De obicei, e foarte surprins şi pare derutat de faptul că nu am încercat să rezist. Nu înţelege ce se întâmplă. Aşa că ne reluăm din nou poziţia regulamentară, iar eu îl las să mă pună iarăşi. Şi poate încă o dată. Şi încă o dată. De fiecare dată însă, el aşteaptă măcar o rezistenţă minimă din partea mea. De obicei, pe chipul lui se citeşte o uşoară senzaţie de vină, ca şi cum ar simţi că nu a fost cinstit fată de mine.

Moment în care îi spun următoarele cuvinte: „Ştiu că ceea ce te-ar face să te simţi cel mai bine ar fi ca amândoi să câştigăm de cât mai multe ori posibil".

De obicei remarca mea îl intrigă şi, deoarece atacul meu îl ia pe nepregătite, nu ştie dacă poate avea încredere în mine sau nu. Poate că vorbele mele nu sunt decât nişte amabilităţi gratuite – şi poate, pe de altă parte, eu plănuiesc de fapt să îl păcălesc sau să îl manipulez în vreun fel, evident în avantajul meu? Dar, pe măsură ce îl las în continuare să câştige fără să opun rezistenţă, conştiinţa lui trece de obicei de partea mea, şi începe să fie mai deschis faţă de propunerea mea, că dacă am câştiga amândoi, ar fi mai bine pentru amândoi şi am câştiga mai mult. Cu toate că de cele mai multe ori ezită, ba vrea, ba nu vrea, în cele din urmă mă anunţă că o să mă lase şi pe mine să câştig o dată.

După care ne reluăm poziţiile. Şi iarăşi îl las să câştige foarte uşor. După câteva secunde, începem să câştigăm alternativ, de mai multe ori, cu o viteză impresionantă. Din când în când, unii dintre spectatori sunt nedumeriţi de ce se întâmplă. Continuă să reziste la acest spectacol devenit foarte previzibil, care pentru mine şi adversarul meu a devenit ca o joacă. Apoi îi spun acestuia: „Acum ce-ar fi să ne-apucăm şi

noi de treabă?” După care începem amândoi să ne împărţim victoriile şi mai abitir, mişcându-ne încheieturile de o parte şi alta, cam de cinci ori mai uşor decât dacă ar fi trebuit să mişcăm întregul braţ. Apoi începem să folosim fiecare ambele braţe şi dublăm rezultatul. La sfârşit, eu spun: „Acum, hai să mergem la banca ta şi să repetăm totul chiar în faţa lor, ca să poată număra câţi dolari ne datorează”. Acum deja toată lumea a înţeles şi izbucneşte în hohote de râs.

Numai o treime dintre cei care au răspuns la xQ recunosc că trăiesc într-un mediu bazat pe mentalitatea câştigului reciproc.

În concluzie, le explic ascultătorilor că acest mod de a gândi – *mentalitatea* Căutării celei de-a Treia Alternative – reprezintă ideea sau principiul respectului reciproc şi al câştigului reciproc. În concursul descris mai sus, deşi eu *pretindeam* că sunt mai puternic, mai bun sau mai agresiv, pentru a insufla adversarului meu o mentalitate câştig-pierdere, am apelat de fapt la *intenţia* de a imprima în concurs o mentalitate câştig-câştig, prin folosirea

căreia să putem câştiga amândoi.

Apoi, din chiar primul moment al concursului, am cedat în favoarea interesului *lui*, neopunându-i nici cea mai mică rezistenţă. Odată ce atitudinea lui s-a schimbat şi a devenit suficient de modestă, deschisă sau vinovată, el a început să fie receptiv la ideea că amândoi am putea câştiga mai mult dacă am colabora.

După acest moment, am devenit creativi, în primul rând prin rapidele mişcări ale mâinilor în dreapta şi în stânga, iar în al doilea rând, prin folosirea succesivă a celorlalţi două mâini. Rezultatul final a fost unul realmente sinergie, el aducându-ne fiecăruia o mulţime de bani. Cât despre cealaltă parte a sponsorilor, care a trebuit să strângă şi ea suma necesară, a câştigat şi ea o mulţime… de învăţăminte. Bineînţeles, nu s-a făcut niciun schimb efectiv de bani. Este însă un exemplu foarte elocvent şi simpatic al căutării şi găsirii unei a Treia Alternative.

Aţi sesizat modul în care a trebuit să aduc forţa interioară şi siguranţa capacităţii de a face „douăzeci de flotări” la nivel personal, pentru a-mi sprijini efortul de cultivare a încrederii şi de găsire a unei a

Treia Alternative? Pentru că am insuflat în mintea adversarului meu un profund spirit competitiv de tipul câştig-pierdere – până în punctul în care acesta ajunsese să-şi spună în sinea lui ceva la modul: „Ce-şi închipuie piticania asta grasă şi cheală, că o să mă pună?” – a trebuit să perseverez cu răbdare în faţa răspunsului fioros, dar justificat, pe care el îl dădea falsei mele aroganţe iniţiale şi atacurilor mele personale la adresa lui.

Numeroşi oameni sunt de părere că *ambii* concurenţi trebuie să adopte mentalitatea câştigului de ambele părţi. Nu este adevărat însă. Majoritatea oamenilor cred, de asemenea, că cealaltă persoană trebuie să coopereze, dar cooperarea creativă care poate duce la găsirea celei de-a Treia Alternative nu apare decât mai târziu, când funcţionează şi sinergia. Soluţia este ca mai întâi să îl pregătim pe celălalt pentru acest moment, dovedind că suntem empatici şi ştim să ascultăm, pliindu-ne pe interesul lui şi urmărind consecvent îndeplinirea obiectivului pe care acesta îl vizează, până când el simte că poate avea încredere în noi.

La un moment dat, am inclus acest mini-spectacol cu concursul „braţ de fier” într-un show *Oprah*, la care a trebuit să fac eforturi enorme pentru a o convinge pe producătoarea show-ului din acea perioadă să mă lase să îl includ în program. Problema consta în faptul că totul trebuia să fie spontan, şi nimeni nu putea băga mâna în foc că ştie ce va ieşi – cele mai mari dubii le avea chiar Oprah. Având în vedere eventuala pierdere a controlului şi foarte riguroasele standarde reale pe care fiecare show trebuie să le respecte datorită ratingului scontat, producătoarea era foarte sceptică şi se simţea vulnerabilă din cauza unui posibil eşec. Eu însă am continuat să o asigur că totul va fi OK, şi până la urmă eu şi Oprah am reuşit să o convingem.

În timp ce eram în direct, am procedat la fel, am atacat-o şi am criticat-o, i-am vorbit despre slăbiciunea ei şi despre forţa mea şi am avertizat-o că o să piardă şi o să se facă de ruşine. Aceste remarce au ambiţionat-o atât de mult, încât s-a hotărât să facă tot posibilul să-mi demonstreze că nu aveam dreptate. Aşa că mia culcat imediat mâna şi mi-a ţinut-o strâns

lipită de masă. Eu i-am spus: „Oprah, ce-ar fi să câştigăm amândoi?” Ea mi-a răspuns: „În niciun caz!” Eu am întrebat-o: „De ce nu?” Ea a spus: „Eu am crescut pe străzi; dacă prindeam pe cineva că-mi vorbea aşa, n-avea cum să câştige în faţa mea”. „E în regulă, Oprah, hai să te las să câştigi din nou”. Ea mi-a zis din nou: „În niciun caz!” Nu exista niciun pic de încredere între noi. I-am spus: „Uite ce-o să facem, o să ne reluăm încet poziţia de început, o să ţinem puţin mâinile ridicate la centru, apoi încet-încet tu o să mă pui şi o să mai câştigi un dolar… ştiu cât de mare nevoie ai de el”. Ne-am mai distrat aşa câteva minute şi, în cele din urmă, mesajul a devenit clar ca lumina zilei pentru toată lumea.

O expresie din Orientul îndepărtat spune: „O imagine valorează cât o mie de cuvinte”. În opinia mea, o experienţă valorează cât o mie de imagini. Imaginea văzută de ascultătorii mei la concursul de skenderbeg a valorat într-adevăr cât zece mii de cuvinte, iar experienţa trăită de participant valorează cât o mie de imagini. Poate şi tu, cititorule, o poţi vedea cu ochii minţii; dacă doreşti să-i vezi efectul,

încearc-o cu unul dintre copiii tăi, cu soţul sau soţia ta sau cu unul dintre asociaţii tăi.

Majoritatea oamenilor refuză să facă eforturile considerabile pe care le implică parcurgerea etapelor Mentalitatea Câştigului Reciproc şi Mai întâi încercaţi să înţelegeţi pentru a ajunge la cea de-a Treia Alternativă. E drept, parcurgerea acestor etape nu este deloc uşoară, ea putând fi considerată ca o victorie personală; este nevoie de un succes considerabil în plan personal pentru a ajunge în punctul în care sentimentul dvs. de siguranţă se află în sufletul dvs., el nemaifiind dat de opiniile oamenilor sau de faptul că aveţi dreptate. Puterea constă în abilitatea dvs. de a fi vulnerabil, pentru că în sinea dvs., integritatea dvs. faţă de sistemul dvs. de valori bazate pe principii vă face invulnerabil şi sigur. Vă puteţi permite să fiţi deschis faţă de influenţe şi flexibil. Vă puteţi permite să căutaţi, fără să ştiţi unde veţi ajunge – ştiţi doar că acolo va fi mai bine decât în locul din care dvs. şi cel de lângă dvs. porniţi.

GAMA DE ABILITĂŢI NECESARĂ PENTRU CĂUTAREA CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

Comunicarea este, fără îndoială, *cea mai importantă* abilitate în viaţa unui om. Există patru moduri principale de a comunica: citirea, scrisul, vorbirea şi ascultarea. Majoritatea oamenilor petrec între două treimi şi trei sferturi din timpul în care sunt treji ocupându-se cu una sau alta din cele patru activităţi. Dintre aceste patru moduri de comunicare, cel care reprezintă 40 până la 50% din timpul alocat comunicării este *ascultarea* – adică modul de comunicare pentru care suntem cel mai puţin pregătiţi. Cei mai mulţi dintre noi am fost instruiţi ani şi ani de zile în domeniile cititului, scrisului şi vorbitului. Dar nu mai mult de 5% dintre noi am făcut un curs cu o durată mai mare de două săptămâni în care am fost învăţaţi cum să ascultăm.

Majoritatea oamenilor cred că ştiu cum să asculte pentru că fac asta tot timpul. Ei sunt însă obişnuiţi să asculte conform propriului lor cadru de referinţă. Din cele cinci nivele de ascultare ilustrate în Continuumul Ascultării prezentat mai jos – ignorare, ascultare mimată, ascultare selectivă, ascultare atentă şi ascultare empatică – doar cel mai înalt nivel,

ascultarea empatică, se realizează în cadrul de referinţă al interlocutorului.

Numai 17% dintre angajaţii care au răspuns la sondajul efectuat sunt de părere că în organizaţia lor comunicarea este într-adevăr deschisă, sinceră şi respectuoasă.

A asculta într-adevăr pe cineva înseamnă a-ţi transcende propria autobiografie, a ieşi din cadrul tău de referinţă, din propriul sistem de valori, din propria ta istorie, a renunţa la tendinţele de a judeca vorbitorul, a intra adânc în cadrul de referinţă al interlocutorului şi a încerca să îi înţelegi punctul de vedere. Acest tip de ascultare poartă numele de ascultare empatică şi reprezintă o abilitate extrem de rară. Ea este de fapt mai mult, mult mai mult decât o abilitate.

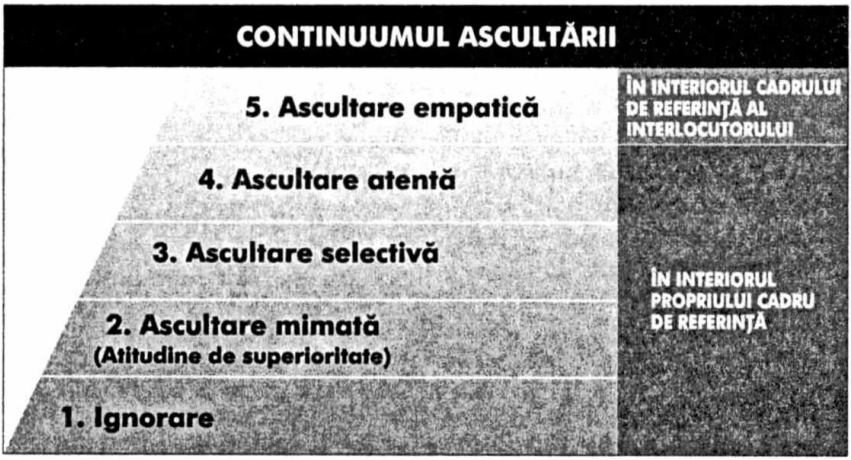


Figura 10.2

Pentru a exemplifica şi sublinia importanţa supremă a abilităţilor de comunicare, aş dori să vă dau posibilitatea de a face un test. Dacă nu doriţi, puteţi pur şi simplu să continuaţi să citiţi şi doar să contemplaţi această experienţă, dar vă garantez că în acest caz ea nu va avea nici pe departe acelaşi impact emoţional şi didactic ca atunci când participaţi efectiv, ceea ce vă încurajez din suflet să faceţi. Poate aţi avut o experienţă similară şi cu alte cărţi semnate de mine, dar imaginile prezentate în această carte sunt diferite. Parcurgerea până la capăt a procesului va consolida atât cunoştinţele dobândite, cât şi motivaţia de a acţiona ca atare.

Despre ascultare (extras)

Atunci când eu te rog să mă asculţi şi *tu începi să-mi dai sfaturi, îmi dau seama că nu ai făcut ceea ce te-am rugat. Când te rog să mă asculţi* şi *tu începi să-mi spui de ce nu ar trebui să simt ceea ce simt, îmi calci în picioare sentimentele. Când te rog să mă asculţi* şi *tu simţi că e de datoria ta să faci ceva ca să-mi rezolvi problema, mă dezamăgeşti, oricât de ciudat şi s-ar părea. Ascultă-mă*! *Tot ce te-am rugat a fost să mă asculţi; nu să vorbeşti sau să faci ceva anume – doar să mă auzi…*

De descurcat mă pot descurca şi *singur; nu sunt neajutorat.*

Poate descurajat sau şovăitor, dar nu neajutorat.

Când faci ceva pentru mine ce pot şi *trebuie să fac singur, îmi alimentezi frica* şi *mă faci să mă simt stingher.*

Dar când accepţi că într-adevăr simt ceea ce simt, indiferent cât de iraţional ţi se pare ţie, atunci pot să nu mai încerc să te conving şi *pot începe să încerc să aflu ce se ascunde în spatele acestui sentiment iraţional. Şi când aflu asta, răspunsurile*

devin evidente şi *nu am nevoie de niciun sfat.3* RALPH ROUGHTON, M.D.

Alegeţi o persoană care să participe împreună cu dvs. la realizarea acestui experiment. În primul rând, *dvs. şi numai dvs*. vă veţi uita la figura 10.3 de la pagina 194 timp de o singură secundă. În continuare, *fără* a privi şi dvs. imaginea (este foarte important să nu trageţi cu ochiul), puneţi cealaltă persoană să vadă figura 10.4 de la pagina 196. După aceea, vă uitaţi amândoi la figura 10.8 de la pagina 211. Iar acum să mergem mai departe.

Ce vedeţi amândoi în ultima imagine?

În imagine apare o tânără doamnă sau un saxofonist?

Care dintre dvs. are dreptate?

Vorbiţi cu cealaltă persoană pentru a putea înţelege ce a văzut. Ascultaţi-o cu atenţie şi încercaţi să vedeţi ce vede ea. Apoi, după ce aţi înţeles punctul ei de vedere, explicaţi-i şi dvs. punctul dvs. de vedere. Ajutaţi-o să vadă ceea ce vedeţi dvs.

Cum se poate explica diferenţa de percepţie?

Uitaţi-vă la primul set de imagini pe care fiecare dintre dvs. le-a văzut separat. Ce s-ar întâmpla dacă aţi şti că prima imagine pe care a văzut-o cealaltă persoană era de fapt cealaltă imagine? Aţi înţelege mai bine de ce a văzut cea de-a doua imagine ca reprezentând un saxofonist? Evident că da.

Atunci când fac acest mic experiment în faţa publicului, la jumătate din cei prezenţi în sală li se arată timp de o secundă imaginea unei tinere; celeilalte jumătăţi i se arată imaginea unui cântăreţ la saxofon. Când arăt cea de-a treia Imagine întregii săli, jumătate din cei de faţă văd o tânără, iar cealaltă jumătate vede un saxofonist, cu relativ puţine excepţii. Ei se uită la exact aceeaşi imagine, dar evocă două interpretări complet diferite.

Figura 10.3

După acest moment, programele de instrucţie continuă cu o experienţă didactică ce are un efect extrem de puternic. Doi oameni se uită la unul şi acelaşi obiect, dar văd lucruri diferite. Aşa că le spun să vorbească cu colegul lor care vede imaginea diferit şi să îl asculte cu atenţie până în momentul când îi înţelege perspectiva. Imediat ce unul din ei pricepe

celălalt mod de a privi imaginea, exclamă: „A-haa!” Nu trece mult timp până ce A-haa-urile triumfale se aud în întreaga sală. Şi totuşi, pentru unele persoane, procesul de învăţare durează mult timp. Am întâlnit oameni care încep să se certe, fiecare încercând să-l convingă pe celălalt ce se vede de fapt în imagine. Par deranjaţi şi se miră atât de mult că există cineva care nu poate vedea un lucru care pentru ei ţine de domeniul evidenţei, încât adesea se şi enervează. Devin defensivi, pentru că felul în care ei văd imaginea este singurul acceptabil. Pe de altă parte, am întâlnit şi oameni care încearcă efectiv să adopte punctul de vedere al celuilalt, încurajându-şi colegul şi chiar bucurându-se să audă că el vede al doilea aspect al imaginii.

Gândirea creativă implică spargerea tiparelor existente pentru a putea privi lucrurile într-un mod diferit. EDWARD DE BONO, M.D.

AUTORUL CĂRŢII *LATERAL THINKING* (Gândirea laterală – n. trad)

Acest experiment privind percepţia ne relevă patru aspecte extrem de importante în legătură cu

comunicarea:

1. Trebuie să avem o atitudine sinceră de deschidere şi să-l ascultăm pe interlocutorul nostru dacă dorim să înţelegem *ce* vede şi *de ce* vede lumea înconjurătoare în felul în care o vede – un aspect esenţial pentru căutarea celei de-a Treia Alternative.

2. Experienţa pe care aţi acumulat-o *înainte* să vi se prezinte noi informaţii creionează modul în care priviţi informaţiile primite. Dacă o secundă de privire a unei imagini îi poate împărţi pe cei prezenţi într-o sală în două, imaginaţi-vă ce poate face o viaţă în care privim cu toţii aceleaşi lucruri? Dar la nivelul familiei dumneavoastră? Cum interpretaţi lucrurile? Oamenii se pot gândi la aceleaşi fapte, dar *sensul* faptelor respective este interpretat conform experienţei personale anterioare a fiecăruia. Oamenii creează sensuri şi acţionează pe baza modului în care percep lumea. Nu uitaţi, noi nu vedem lumea *aşa cum este ea*; vedem lumea *aşa cum suntem noi*. Abilităţile de percepţie sunt fixate cu mult înainte de apariţia eforturilor sinergice. Prin urmare, cel mai important obiectiv care trebuie realizat priveşte comunicarea

care conduce la înţelegerea reciprocă.

3. Nu există un singur mod de a interpreta ceva. Dificultatea constă în a crea o viziune comună care ia în consideraţie toate punctele de vedere diferite, păstrându-se însă fidelitatea faţă de viziunea de început. Cine are dreptate când problemele care se ivesc sunt interpretate diferit de persoane diferite? Cine are dreptate atunci când nu sunteţi de acord cu soţul sau soţia dvs? în cazul în care ocupaţi un post de conducere, probabil vi se pare normal să nu existe decât un singur răspuns corect. Cu cât investiţi mai mult din eul dvs. în felul în care percepeţi lucrurile, cu atât mai rigidă devine gândirea dvs. şi reacţiile dvs., mai inflexibile.

4. Majoritatea problemelor apărute în procesul de comunicare au cauze de ordin semantic – respectiv modul în care oamenii interpretează sensul cuvintelor. Empatia elimină aproape instantaneu problemele semantice. De ce? Pentru că, atunci când efectiv asculţi ca să poţi înţelege, vezi cuvintele ca simbol al sensului. Esenţială este înţelegerea sensului, nu controversele privind simbolul.

Revenind acum la experimentul cu percepţia, închipuiţi-vă ce s-ar întâmpla dacă aţi fi convins că aţi avut dreptate în legătură cu ceea ce aţi văzut şi că persoana de lângă dvs. a greşit în legătură cu ceea ce a pretins că vede. Orice încercare de a explica sensul imaginii nu ar avea drept rezultat altceva decât o lungă discuţie în contradictoriu. Amândoi aţi fi investit din punct de vedere emoţional în percepţia dvs., iar această focalizare exclusivistă, sub imperiul emoţiei, face imposibilă acceptarea percepţiei celeilalte persoane cu o doză minimă de integritate.

În continuare, adăugaţi la problema pe care o ridică investiţia emoţională problema deţinerii unui post superior în ierarhia unei organizaţii. Imaginaţi-vă ce s-ar întâmpla dacă o serie de lideri importanţi ar decide unilateral cum să depăşească o dificultate cu care se confruntă o organizaţie, după care ar anunţa la nivelul întregii companii decizia luată. Cei în posturile de vârf fac o prezentare impecabilă a modului în care schimbările apărute pe piaţă determină noi aranjamente de ordin structural şi compensator, a modalităţii de funcţionare a

organizaţiei, totul cu fraze bine alese şi pline de emfază. Publicul tăcut detestă tratamentul autoritar la care este supus şi manifestă opoziţie faţă de anunţul respectiv. Conspiraţia co-dependentă „aşteaptă până când ţi se spune” se naşte; dezacordul este negat şi ignorat. Ne putem uşor imagina haosul care rezultă.

Figura 10.4

Atunci când folosiţi puterea pe care v-o dă importanţa postului pe care îl ocupaţi, dar sunteţi

lipsit de autoritate morală, creaţi slăbiciuni în dvs., în cei din jurul dvs. şi în relaţiile dintre oameni. Creaţi co-dependenţă.

BĂŢUL VORBITOR INDIAN

După ce am încheiat o perioadă de pregătire a unor şefi indieni de trib care sunt reprezentanţi oficiali ai populaţiilor indiene în Statele Unite şi Canada, aceştia mi-au făcut un cadou minunat – un Băţ Vorbitor cu splendide încrustaţii, înalt de 1, 50 m, care avea înscrise pe el cuvintele Vulturul Pleşuv. Băţul Vorbitor a jucat un rol fundamental în structurile de conducere ale indienilor americani timp de mai mult secole. De fapt, unii dintre Părinţii Fondatori ai republicii americane (îndeosebi Benjamin Franklin) au fost educaţi în spiritul ideilor evocate de Băţul Vorbitor, de către şefii indienilor Federaţiei Irocheze. Este vorba despre unul dintre cele mai eficiente instrumente de comunicare pe care le-am văzut vreodată, probabil datorită faptului că, deşi este tangibil şi are o structură fizică, el întruchipează un concept extrem de sinergie. Acest Băţ Vorbitor arată modul în care oamenii care au opinii diferite pot

ajunge să-şi înţeleagă aproapele prin respect reciproc, care ulterior le permite să-şi soluţioneze problemele şi să depăşească diferenţele de opinie în mod sinergie sau, în cel mai rău caz, prin ajungerea la un compromis.

Iată teoria care stă la baza folosirii Băţului Vorbitor. De fiecare dată când oamenii se întâlnesc, Băţul Vorbitor este de faţă. Numai persoana care ţine în mână Băţul Vorbitor are voie să vorbească. Atâta timp cât ţii în mână Băţul Vorbitor, numai tu ai dreptul să vorbeşti, până în momentul când simţi că ai fost înţeles. Ceilalţi oameni care sunt de faţă nu au voie să ia cuvântul, să argumenteze, să-şi exprime acordul sau dezacordul cu cele spuse. Tot ce au voie să facă este să încerce să te înţeleagă şi apoi să exprime, la rândul lor, modul în care te-au înţeles. Uneori ei simt nevoia să repete opinia ta, pentru a te asigura că ai fost înţeles, alteori doar simţi că ai fost înţeles şi este destul.

De îndată ce simţi că ai fost înţeles, ai obligaţia de a oferi Băţul Vorbitor persoanei de lângă tine şi apoi trebuie să te străduieşti să-l faci pe acesta să

simtă că a fost înţeles. În timp ce el îşi prezintă punctele de vedere, tu trebuie să asculţi, apoi să repeţi punctul lui de vedere şi să intri într-o relaţie de empatie cu el, până când într-adevăr simte că a fost înţeles. În acest fel, toate părţile Implicate îşi asumă responsabilitatea pentru 100% din comunicare, vorbind şi ascultând deopotrivă. Când fiecare participant se simte înţeles, se petrece de obicei un lucru absolut uluitor. Energia negativă dispare, spiritul de contradicţie se evaporă, respectul reciproc se accentuează, iar oamenii devin creativi şi vin cu idei noi. Apare cea de-a Treia Alternativă.

Nu trebuie uitat că *a înţelege un lucru nu înseamnă şi a fi de acord cu acel lucru*. Nu înseamnă decât a fi în stare să vezi realitatea cu ochii, inima, mintea şi spiritul altuia. Una dintre cele mai profunde nevoi ale sufletului uman este nevoia de a fi înţeles. Odată ce această nevoie este satisfăcută, concentrarea personală se poate deplasa spre rezolvarea interdependenţă a problemelor. Dacă însă această nevoie foarte intensă de a fi înţeles nu este satisfăcută, izbucnesc luptele la nivelul eului. Apar la

suprafaţă argumentele banale şi simplificatoare. Comunicarea defensivă şi protecţionistă devine cuvântul de ordine. Ca urmare, uneori se pot ivi conflictele, chiar violente.

Nevoia umană de a fi înţeles este precum nevoia plămânilor de aer. Dacă din camera în care vă aflaţi ar fi scos brusc tot aerul, cât de motivat aţi fi să puteţi respira? Aţi fi interesat să aveţi o discuţie cu cineva sau să rezolvaţi un diferend pe care îl aveţi cu cineva? Bineînţeles că nu. Nu aţi dori decât *un singur* lucru. Aţi accepta şi alte lucruri, dar numai după ce aţi reuşi să respiraţi. A te simţi înţeles este echivalentul aerului psihologic.

ACELAŞI PROCES de care am discutat până acum poate avea loc în mintea oamenilor şi în lipsa unui Băţ Vorbitor, deşi fără acea disciplină tangibilă de transfer succesiv al responsabilităţii de a vorbi cu curaj şi apoi de a asculta cu empatie. Prezenţa fizică a unui băţ reuşeşte să atragă o doză uriaşă de atenţie şi interes personal. Dvs. nu aveţi însă nevoie de un Băţ Vorbitor. Aţi putea folosi în locul acestuia un creion, o lingură sau o bucată de cretă – orice obiect tangibil

care plasează fizic pe umerii vorbitorului responsabilitatea de a-l da mai departe doar atunci când se simte înţeles, şi numai atunci.

Nu aţi participat niciodată la o şedinţă la care aţi simţit parcă prezenţa fizică a gândurilor ascunse? Gândiţi-vă la impactul pe care l-ar avea prezentarea ideii Băţului Vorbitor la o astfel de şedinţă. Dacă utilizarea unui asemenea băţ sau a unui creion pare nepotrivită, atunci explicaţi conceptul sau ideea care v-a făcut să vă gândiţi la un astfel de instrument. Pur şi simplu spuneţi acest lucru la începutul şedinţei, înainte ca participanţii să se implice emoţional în chestiuni spinoase, şi chiar dacă nu sunteţi cel care conduce şedinţa, spuneţi ceva în genul: „Astăzi vom discuta multe lucruri extrem de importante, în legătură cu care persoanele de faţă au păreri diferite. Pentru a uşura comunicarea, vă propun să cădem de acord ca nimeni să nu-şi prezinte punctul de vedere până când nu repetă mai întâi punctul de vedere al antevorbitorului, pentru a-i da acestuia satisfacţie. (Chiar dacă într-o astfel de introducere nu se menţionează prezenţa fizică a Băţului Vorbitor, esenţa

ideii este sugerată, pentru că nimeni nu îşi poate prezenta sau argumenta punctul de vedere până când antevorbitorul nu poate să spună: „Mă simt înţeles.”)

Este posibil ca mulţi să ezite să recurgă la acest procedeu, deoarece el poate părea puţin cam primitiv, copilăresc şi ineficient, dar vă asigur că nimic nu este mai departe de adevăr. El impune atât de mult control de sine şi atrage atâta maturitate în comunicare, încât chiar dacă la început poate să pară lipsit de eficienţă, el devine extrem de eficient – în sensul că duce la obţinerea rezultatelor dorite, în ceea ce priveşte deciziile sinergice şi relaţiile interpersonale sinergice, cultivarea ataşamentului şi a încrederii.

Vă prezint în continuare o schiţă imaginară a unei şedinţe în care dvs. aveţi rolul de susţinător al conceptului Băţului Vorbitor Indian:

Sylvia şi Roger participă la o şedinţă. Chiar în momentele în care Sylvia se străduia să-şi explice punctul de vedere, Roger spune ceva la modul: „Nu sunt de acord cu Sylvia. Cred că ceea ce ar trebui să facem este să…”

Dvs. interveniţi şi spuneţi: „Scuză-mă, Roger, îţi

aminteşti la ce înţelegere am ajuns ca să putem comunica mai bine?”

Roger răspunde: „A, da, mai întâi trebuie să repet ce a vrut să spună Sylvia, după care pot să-mi spun şi eu punctul de vedere”.

Dvs. răspundeţi: „Nu, Roger. Nu repeţi ce a vrut să spună Sylvia. Repeţi punctul ei de vedere până când ea se declară *mulţumită*. Abia după aceea îţi poţi prezenta punctul tău de vedere”.

„A, da, aşa e”, spune el.

„Şi ce-a vrut să spună Sylvia, Roger?”

Acesta încearcă să repete.

„A spus bine, Sylvia?”

„Nu, nu e deloc bine. Eu încercam să spun că…”

Roger o întrerupe din nou.

„Încă o dată, care este regula asupra căreia am convenit cu toţii, Roger?”

„A, da, trebuie să repet punctul de vedere al Sylviei până când ea se declară mulţumită”.

După care, pentru prima dată, el încearcă să o asculte mai atent şi apoi repetă cuvânt cu cuvânt ce spusese ea.

La care dvs. O întrebaţi: „Cum a fost, Sylvia?”

Ea răspunde: „Păi, a repetat tot ce am spus cuvânt cu cuvânt, dar nu a înţeles câtuşi de puţin ce voiam să spun”.

„Îmi pare rău, Roger, mai încearcă o dată”.

„Dar rândul meu când vine? Când o să pot vorbi şi eu? Am pierdut două nopţi împreună cu colegii chinuindu-mă cu pregătirea acestei şedinţe”.

„Roger, îţi aminteşti regula de bază? Pe terenul ăsta nu se intră fără biletul pe care ţi-l dă antevorbitorul, pe care scrie că ai înţeles ce voia să spună”.

În sufletul lui se dă o luptă crâncenă între nevoile eului său, gândurile ascunse, dorinţa de a vorbi şi convingerea că nu poate fi un jucător, sau participant, până când nu îl face pe cel dinainte să se simtă înţeles. Pentru prima dată, el ascultă în mod empatie.

Sylvia spune: „Mulţumesc, Roger. Acum chiar simt că m-ai înţeles”.

„În regulă, Roger, acum e rândul tău”.

Roger îşi ridică privirea şi spune: „Sunt de acord cu Sylvia”.

EXPERIENŢA MI-A ARĂTAT că, dacă oamenii fac efortul de a se înţelege unul pe altul, în majoritatea cazurilor, ei vor ajunge să fie de acord. De ce? Pentru că mai mult de 90% din toate problemele de comunicare sunt provocate fie de interpretări semantice diferite, fie de modalităţi de percepţie diferite. Să reamintim, semantica este modul în care definiţi cuvintele şi termenii. Percepţiile sunt modul în care interpretaţi datele. De fiecare dată când oamenii se ascultă unul pe altul cu o empatie adevărată, respectiv proiectându-se în cadrul de referinţă al interlocutorului, atât problemele de ordin semantic, cât şi cele legate de percepţii dispar cu desăvârşire – la fel cum s-a întâmplat în cazul experimentului cu saxofonistul şi tânăra din imagine. Aceasta, datorită faptului că fiecare ascultă din interiorul cadrului de referinţă al celuilalt. Simte modul în care interlocutorul defineşte cuvintele şi termenii sau modul în care acesta interpretează sensul şi datele lumii înconjurătoare. Aceasta face ca ei să „citească” aceeaşi partitură, să vorbească aceeaşi limbă, care le permite apoi să depăşească problemele apărute în

restul de 10% al situaţiilor în care apar dezacorduri reale. Spiritul acestei înţelegeri reciproce este atât de stimulator şi are efecte atât de benefice, încât atunci când oamenii încep să discute în modul cel mai serios cu putinţă pe tema dezacordurilor pe care le au, o fac într-un mod plăcut şi, de obicei, reuşesc să ajungă la o soluţie, fie datorită sinergiei, fie ajungând la un compromis.

TĂCEREA ESTE ŞI EA extrem de importantă în comunicarea cu semenii promovată de Băţul Vorbitor Indian. Trebuie să vorbim cât mai puţin, chiar să fim complet tăcuţi, pentru a putea empatiza cu cei din jurul nostru. Robert Greenleaf comenta în felul următor puterea tăcerii: „Nu trebuie să ne fie frică să şi tăcem uneori. Unele persoane consideră că tăcerea provoacă sentimente de stinghereală sau poate fi interpretată drept o insultă. Însă o abordare relaxată a unui dialog nu exclude calmul pe care îl aduce din când în când tăcerea. Există o întrebare cu o putere copleşitoare pe care ne-o putem pune în numeroase situaţii din viaţă, ea fiind uneori chiar necesară. Dacă spun ceea ce gândesc, o să fie oare mai bine decât

dacă aş fi tăcut?”

PE O NOTĂ MAI RELAXATĂ, vă voi relata o poveste pe care am auzit-o recent şi care descrie ce i s-a întâmplat unei persoane care nu a înţeles conceptul Băţului Vorbitor Indian şi nu I-a aplicat niciodată în practică.

Un fermier s-a dus la cabinetul avocatului său cu intenţia de a introduce o acţiune de divorţ. Avocatul lui l-a întrebat: „Cu ce te pot ajuta?” La care fermierul a răspuns: „Păi, vreau şi eu să divorţez”. Avocatul l-a întrebat: „De ce vrei să divorţezi? De la ce bază porneşti?” iar fermierul a răspuns: „Păi, am o bază de vreo 50 de hectare”. Avocatul i-a spus: „Nu, nu m-ai înţeles. Ai vreo pică împotriva ei?” La care fermierul spune: „Nu mai jucăm cărţi de mult, nu mai avem timp nici de pică, treflă, care, damă, de nimic”. Moment în care avocatul, deja exasperat, spune: „Bine. Haide să mai încerc o dată: DE CE VREI SĂ DIVORŢEZI?” Fermierul răspunde: „Păi, motivul e că nu pot avea niciodată o conversaţie normală cu ea”.

CELE DOUĂ ETAPE ALE CĂUTĂRII CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

Există practic două etape care trebuie parcurse în căutarea celei de-a Treia Alternative (vezi figura 10.5). De fapt, însuşi procesul de căutare, care implică aceste două etape, creează un feedback şi ajută la cultivarea încrederii (autoritate morală) care, la rândul ei, stimulează desfăşurarea procesului:

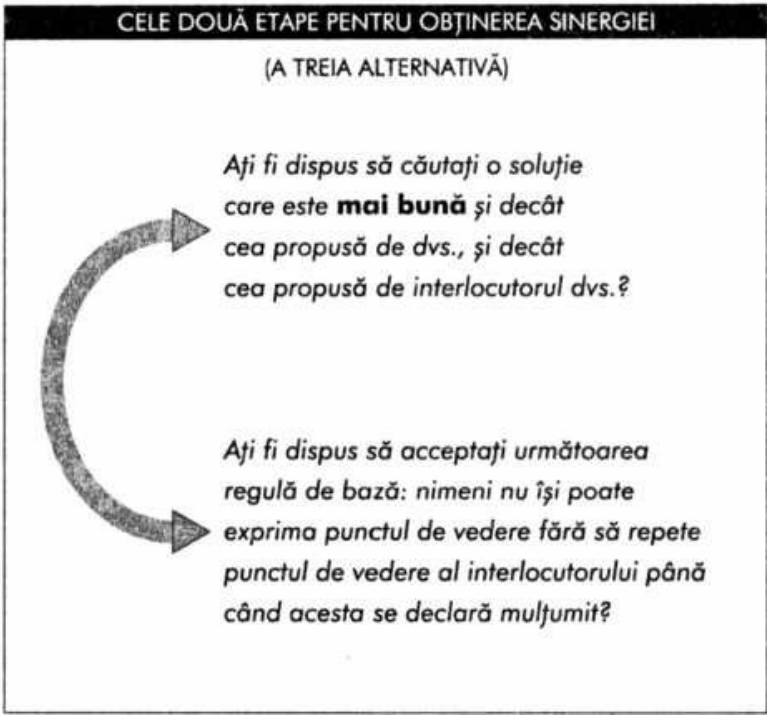

CELE DOUĂ ETAPE PENTRU OBŢINEREA SINERGIEI
(A TREIA ALTERNATIVĂ)
Aţi fi dispus să căutaţi o soluţie care este **mai bună** şi decât cea propusă de dvs., şi decât cea propusă de interlocutorul dvs.?
Aţi fi dispus să acceptaţi următoarea regulă de bază: nimeni nu îşi poate exprima punctul de vedere fără să repete punctul de vedere al interlocutorului până când acesta se declară mulţumit?

Figura 10.5

Este important de reţinut că aceste două etape nu sunt întotdeauna secvenţiale. Uneori, începeţi cu prima, alteori cu cea de-a doua. Câteodată nu este

nevoie decât să începeţi să interacţionaţi natural cu interlocutorul dvs. şi să încercaţi efectiv să ascultaţi cu atenţie un punct de vedere total diferit de al dvs. Apoi l-aţi putea ruga să vă asculte la fel de atent cum aţi făcut-o dvs., după care vedeţi dacă doreşte să caute o a Treia Alternativă. Nu este exclus ca uneori să vă surprindeţi că oscilaţi între cele două etape. Fiecare situaţie concretă este complet diferită în felul ei. şi fiecare relaţie interpersonal este absolut unică. În concluzie, iniţierea celor două etape necesită o capacitate de a judeca imparţial, spirit de observaţie, un bun control asupra propriilor reacţii şi prezenţă de spirit.

EXPERIENŢA CĂUTĂRII CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

De-a lungul anilor, unele dintre cele mai dificile şi, totodată, interesante experienţe profesionale au fost cele în care am avut calitatea de a acţiona pe post de moderator pentru două persoane cuprinse de puternice sentimente de opoziţie una faţă de alta – aproape de punctul iraţionalităţii – în încercarea de a iniţia cele două etape de căutare şi găsire a sinergiei

celei de-a Treia Alternative. Tabelul prezentat mai jos ilustrează lupta de a ajunge la cel mai bun mod de comunicare (vezi figura 10.6):

Figura 10.6

Una din primele mele experienţe în acest sens a avut loc atunci când firma la care lucram a trebuit să realizeze un film despre o experienţă reală, spontană, din care să reiasă ideea de sinergie, legată de unul dintre produsele create de firma respectivă. Astfel că am luat hotărârea de a apela la metoda pe care o foloseam la seminariile mele. Am ales un subiect extrem de sensibil – mediul înconjurător – şi am invitat două persoane din public să vină lângă mine pe scenă: una din ele era o doamnă care era o susţinătoare

înfocată a protecţiei mediului înconjurător (o veritabilă ecologistă) şi un om de afaceri de mare succes, un susţinător înfocat al propriilor interese economice, care includeau folosirea resurselor naturale în scopuri economice. Cei doi nici măcar nu s-au salutat. (Până şi boxerii profesionişti îşi ating mănuşile.) Invitata l-a atacat pe colegul ei invitat chiar în drumul spre scenă, spunându-i acestuia: „Oamenii de teapa ta ne-au distrus aerul, apa şi viitorul copiilor”. La care acesta, nelăsându-se mai prejos, s-a uitat la pantofii ei şi a remarcat: „Frumoşi pantofi. Sunt de piele?” Ea şi-a coborât privirea, apoi s-a uitat iar la el şi i-a spus: „şi ce importanţă are asta? De ce te interesează?” El a replicat: „Mă întrebam ce animal ai omorât”. Ea a exclamat: „Eu nu omor animale!” El a replicat: „A, înţeleg, atunci ce-ai făcut? I-ai pus pe alţii să-l omoare pentru tine?” Acesta a fost începutul dialogului nostru.

Patruzeci şi cinci de minute mai târziu, după ce am parcurs împreună cele două etape, cei doi purtau o discuţie pe tema celor mai adecvate politici de dezvoltare la nivel guvernamental şi corporatist.

Publicul era realmente stupefiat.

De fiecare dată când încercaţi să începeţi aplicarea primei etape – aţi fi dispus să căutaţi o soluţie care este mai bună şi decât cea propusă de dvs., şi decât cea propusă de interlocutorul dvs? – oamenii spun în mod invariabil, la fel cum au făcut-o şi invitaţii noştri: „Nu ştiu care ar fi soluţia aceea" sau „M-am gândit la problema asta mulţi ani de zile şi convingerea mea este că…"

Iar dvs. interveniţi: „Da, înţeleg. Niciunul dintre dvs. nu ştie care va fi soluţia: la ea trebuie să ajungeţi împreună. Întrebarea este, aţi fi dispuşi să căutaţi o soluţie?"

De obicei, răspunsul este: „Eu *nu vreau să fac* niciun compromis!"

Dvs. replicaţi: „Desigur că nu. Sinergia nu este un compromis. Ea trebuie să aducă o soluţie *mai bună* – sunt sigur că dvs. O cunoaşteţi, că şi dvs. O cunoaşteţi, şi amândoi trebuie să ştiţi că fiecare dintre dvs. O cunoaşte – fără niciun compromis".

„Hmm, nu prea îmi dau seama cum să continuăm".

„Continuaţi cu etapa a doua. Dar niciunul dintre dvs. nu are voie să-şi spună punctul de vedere înainte să repete punctul de vedere al antevorbitorului, până când acesta se declară mulţumit că a fost înţeles”. Acesta este momentul *hotărâtor*. Este foarte dificil ca persoanele care au discutat ore în şir în contradictoriu să asculte cu atenţie ceea ce are de spus cealaltă persoană, pentru că dacă nu o fac efectiv şi dacă nu reiau punctul ei de vedere până când persoana respectivă se simte înţeleasă, atunci ei nu i se permite să vorbească. Acesta este „biletul” de intrare în discuţie.

AM FĂCUT ACEST TEST ODATĂ într-o universitate, unde se discuta pe tema avortului, şi unde am adus în faţa auditoriului o persoană care era împotriva avorturilor şi o alta care susţinea dreptul femeilor de a-şi decide singure soarta. Ambele persoane aveau convingeri puternice şi nu păreau dispuse să renunţe. Le-am convins să parcurgă cele două etape în faţa a peste patru sute de oameni, inclusiv o serie întreagă de studenţi MBA, numeroşi profesori invitaţi şi importante personalităţi politice

din statul respectiv. Şi de această dată, după aproximativ patruzeci de minute, în care am trecut agale prin cele două etape, ambele invitate au început să vorbească despre mijloacele de contracepţie, adopţie şi educaţie. Întreaga natură a conversaţiei se schimbase radical. Auditoriul era hipnotizat. În ochii celor două invitate se vedeau lacrimi.

Le-am întrebat de ce subiectul acesta provoca emoţii atât de puternice. Ele au afirmat la unison că motivul nu era nicidecum subiectul discuţiei. Ceea ce le făcuse să izbucnească în lacrimi era ruşinea pe care o simţeau amândouă pentru modul în care au judecat, condamnat şi chiar demonizat, conform unor stereotipuri, pe toţi cei care aveau o părere diferită de a lor. Ascultând cu atenţie şi interes ceea ce avea de spus şi celălalt pe această temă, au ajuns să-şi dea seama: „Îmi place de ea. E un om bun; o respect. Nu sunt de acord cu părerea ei, dar sunt dispusă să ascult; sunt deschisă dialogului”. Este o experienţă fascinantă să vezi cum oamenii care înainte aveau poziţii ireconciliabile ajung să comunice normal, iar minţile şi inimile împietrite se relaxează în dialogul cu

aproapele.

ACESTE DOUĂ ETAPE nu sunt *întotdeauna* eficiente, iar motivul este unul simplu: oamenii nu sunt întotdeauna dispuşi să le parcurgă. Eram pe vremuri în Washington, unde fusesem invitat să predau acest material în faţa membrilor Organizaţiei Tinerilor Preşedinţi; la un moment dat, i-am rugat pe preşedintele Asociaţiei Educaţiei Naţionale (AEN) şi pe conducătorul curentului voucherelor din California să vină lângă mine la microfon şi să încercăm să trecem prin cele două etape. Cu evidente rezerve, cei doi au reuşit până la urmă să depăşească prima etapă, amândoi ţinând-o morţiş că habar nu au cu ce o să-i ajute experimentul acesta şi că nu au de gând să facă niciun compromis.

Când am intrat în cea de-a doua etapă şi au înţeles că trebuie să repete punctul de vedere exprimat de interlocutor până când acesta se declară mulţumit, teoretic au acceptat, dar după numai câteva minute au ajuns la un blocaj în comunicare. Fiecare a devenit extrem de defensiv, ostil chiar, făcând un „schimb” jenant de insulte, între care nu au lipsit şi

descrieri amănunţite ale părinţilor. Ascultătorii au început efectiv să îi ignore. Ei fuseseră persoanele invitate să demonstreze obiectivul conferinţei, iar comportamentul lor agresiv era mult sub aşteptările auditoriului. După ce invitaţii s-au îndepărtat de la microfon, ascultătorii au devenit ei înşişi sinergiei. Printre aceştia se aflau mulţi părinţi care înţeleseseră că subiectul cu pricina este foarte important şi complex, că este imposibil să faci generalizări şi că înţelegerea profundă a persoanei de lângă tine este esenţială. Participanţii la conferinţă au devenit tot mai creativi, încercând să găsească în comun căi de perfecţionare a sistemului educativ – inclusiv modalităţi de implicare a companiilor private în sistemul de învăţământ, precum şi găsirea de soluţii pentru zonele în care acest lucru este imposibil sau chiar contraproductiv.

AM PARCURS ACEST PROCES de foarte multe ori în domeniul afacerilor. Îmi întreb clienţii: „Care sunt subiectele care, în opinia dvs., provoacă dezacorduri în cultura companiei dvs? – spuneţi-mi măcar unul care nici măcar nu poate fi discutat”. De

regulă, sunt ezitanţi, dar în cele din urmă găsesc unul sau două astfel de subiecte „intangibile”. După care eu îi întreb: „Şi credeţi că am putea folosi subiectul acesta ca exemplu pentru a putea provoca o sinergie, care să ne permită să găsim o a treia alternativă?" De obicei, ei răspund: „A, nu, e o chestiune prea delicată, prea dificilă – nu-mi dau seama cum s-ar putea face aşa ceva". Eu le explic procesul şi cele două etape pe care trebuie să le parcurgă. Apoi îi asigur că, în cazul în care la nivelul organizaţiei lor va exista suficientă sinceritate şi autoritate morală, calităţi de care organizaţia are mare nevoie pentru trecerea cu succes prin cele două etape, vor avea una dintre cele mai impresionante experienţe pe care le-au trăit vreodată, cu efect benefic major la nivelul organizaţiei – nu numai în sensul soluţionării chestiunilor spinoase ci, poate şi mai important, în sensul dezvoltării unui sistem imunitar la nivelul organizaţiei, care să le permită aplicarea aceluiaşi procedeu de fiecare dată când se naşte o controversă de acest gen.

ÎN URMĂ CU CÂŢIVA ANI, mă aflam într-un grup de specialişti în ocrotirea sănătăţii, printre care se

numărau reprezentanţi ai caselor de asigurări, directori de spitale şi clinici şi numeroşi medici. Chestiunea care era dezbătută – şi care iscase polemici aprinse timp de mai multe luni – era folosirea în spitale a doctorilor veniţi de peste graniţă. Una din cele două tabere era condusă de un director doctor, cealaltă de un director economic. În faţa a circa o sută de persoane, i-am trecut încet prin cele două etape. Nu după mult timp, cei doi au reuşit să găsească o a Treia Alternativă, care literalmente i-a entuziasmat în egală măsură – nu numai pentru că această soluţie era mai bună decât situaţia prezentă sau decât oricare dintre propunerile lor iniţiale, ci şi datorită faptului că relaţia dintre cei doi, atât de tensionată înainte, s-a îmbunătăţit considerabil cu această ocazie.

ODATĂ LUCRAM cu un grup de agenţi de asigurări în Cancún, Mexic, la una din marile conferinţe internaţionale organizate de ei. Mi s-a solicitat să ţin un discurs pe tema transformării culturale la nivelul corporaţiilor prin intermediul conducerii acestora pe baza principiilor. După ce am sesizat starea de spirit a grupurilor de participanţi –

văzând cât de artificială era comunicarea lor pe teme de o importanţă decisivă, ce polarizare exista între directorii de departamente şi directorii generali, pe de o parte, şi între directorii generali şi agenţii activi, pe de altă parte, am hotărât să las baltă discursul pe care îl pregătisem. M-am gândit că ar fi mai bine să încerc să-i ajut să-şi dea seama cât de gravă era această stare de *malaise* cultural, explicând efectul negativ pe care ea îl avea asupra domeniului lor de activitate şi a clienţilor lor.

Aşa că am ales ca subiect al discuţiei o întrebare grea: în proprietatea cui se află clientul? Am ales câte doi oameni din trei grupuri – directori din cartierele generale, directori generali şi agenţi activi - şi i-am poftit să vină în faţa întregului auditoriu. Cu toţii au prezentat, pe rând, motivele pentru care clientul este *proprietatea lor*. Agenţii activi pretindeau că ei erau cei care au găsit clientul, ei au stabilit relaţia de colaborare cu el, ei încheiau poliţele cu clienţii. Directorii generali au manifestat un dispreţ făţiş faţă de această argumentaţie şi au spus: „*Noi* suntem cei care trebuie să îi servim pe aceşti oameni pe termen

lung. Vo, puteţi pleca oricând. Noi nu putem. Trebuie să rămânem în post, să reprezentăm produsele noastre şi să respectăm promisiunile făcute clienţilor”. Directorii din cartierele generale ale finanţelor priveau cu o lipsă totală de consideraţie ambele grupuri şi spuneau: „Habar nu aveţi, nici unii, nici alţii. Cine a dezvoltat produsele? Cine face ca angajamentele de a lansa produsele, pe care ni le luăm în faţa clienţilor, să fie respectate? Cine a pus la punct întregul sistem instituţionalizat care permite derularea afacerilor noastre?” După acest moment, a devenit evident pentru toată lumea cât de gravă era situaţia culturii respective – *nici un singur* grup din cele trei nu avea în proprietate pe client, ci acesta aparţinea lui însuşi sau ei însăşi – şi că dacă nu aveau să-şi unească eforturile, nu vor putea să găsească şi să-şi păstreze clienţii. Toţi participanţii la această discuţie s-au simţit umiliţi de nereuşita lor şi ulterior au fost de acord să parcurgă cele două etape pentru a ajunge în mod sinergie la o a Treia Alternativă.

NU DEMULT am primit un telefon din partea preşedintelui unei companii, care m-a întrebat dacă

sunt dispus să ajut la soluţionarea unei acţiuni în instanţă foarte costisitoare, care dura de foarte mult timp, înaintată de un client foarte influent. Clientul dăduse în judecată compania pe motive de lipsă de performanţă faţă de criteriile asupra cărora căzuseră de acord în comun. îl cunoşteam bine pe acest preşedinte. El studiase temeinic materialul pe care eu îl predau, dar nu avea încredere în abilitatea lui de a-l aplica în practică. I-am spus că nu are nevoie de mine; se putea descurca foarte bine de unul singur. Aşa că nu am făcut altceva decât să-i fac o scurtă recapitulare la telefon şi l-am pus să recitească notiţele pe care le scrisese. Era foarte şovăitor şi temător. Dar, după ce l-am îmbărbătat cum am ştiut mai bine, a fost de acord să renunţe la ajutorul meu şi să ia taurul de coarne.

I-a dat telefon preşedintelui companiei care înaintase acţiunea în instanţă şi i-a sugerat acestuia să se întâlnească la un restaurant. Celălalt preşedinte i-a răspuns: „Nu e nevoie. Hai să lăsăm avocaţii să hotărască asupra verdictului”, probabil închipuindu-şi că preşedintele care sunase intenţiona să ajungă la o

înţelegere sau un compromis. S-a hotărât să nu renunţe la tactica dură a celui care simte că are asul pe mânecă şi a refuzat invitaţia de a servi prânzul la restaurant în compania prietenului meu.

Prin urmare, acesta i-a explicat ce intenţiona să facă şi motivele care îl îndemnau să îi facă o astfel de propunere. I-a spus despre cele două etape şi a mai adăugat că, în pofida faptului că el nu avea de gând să îşi cheme avocatul, el, celălalt preşedinte, îl putea aduce şi putea foarte bine să refuze să dea vreo declaraţie în cazul în care avocatul îi dădea un astfel de sfat. În felul acesta, el putea să evite riscul de a face un compromis, într-un fel sau altul, în faţa instanţei de judecată. I-a repetat acestuia la telefon: „Ce ai de pierdut – una sau două ore? Deja procesul ăsta ne-a costat companiile multe zeci de mii de dolari, şi nu suntem încă decât la început”. Auzind această propunere, celălalt preşedinte a fost de acord să vină la întâlnire şi să-şi aducă şi avocatul.

Când cei trei au ajuns în restaurant, prietenul meu a scos două coli de hârtie şi i-a spus interlocutorului său: „Mai întâi, aş vrea să văd dacă

pot înţelege care este punctul tău de vedere în privinţa acelui proces", după care l-a repetat cât a putut de bine, încercând să nu uite niciun detaliu. După câteva minute, a întrebat: „Simţi că am înţeles corect care este poziţia ta? Ţi se pare că am descris-o exact?" „Da, cu excepţia a doua aspecte". Avocatul lui l-a întrerupt şi i-a cerut să nu mai spună niciun cuvânt. Dar preşedintele, simţind eforturile sincere ale interlocutorului de a ajunge la o înţelegere exactă a poziţiei sale, i-a spus practic avocatului lui să tacă din gură şi a început să vorbească despre cele două puncte rămase nerezolvate. Prietenul meu le-a scris imediat pe hârtie, iar apoi a întrebat iarăşi: „Simţi că te-am înţeles bine? Mai e ceva ce vrei să înţeleg? Am omis ceva?" Celălalt preşedinte a răspuns: „Nu, am senzaţia că ai înţeles". În acest moment, prietenul meu a zis: „Te-aş putea ruga şi eu să mă asculţi aşa cum am încercat şi eu să te ascult pe tine? Ţi se pare că îndrăznesc prea mult?"

În câteva cuvinte, ceea ce s-a întâmplat a fost că primul din cele două puncte care mai trebuiau rezolvate – respectiv căutarea celei de-a Treia

Alternative – a fost depăşit uşor prin eforturile comune de a găsi o rezolvare. Motivaţia de a soluţiona problema s-a ivit de la sine. Şi nu numai că cei doi preşedinţi au ajuns la o înţelegere care a satisfăcut ambele părţi, ci au continuat prin a avea o relaţie mult mai bună decât înainte. Singurul punct la care mai trebuia „lucrat” era modul în care ei vor anunţa disponibilitatea de a continua relaţia de afaceri la nivelul a două culturi care se angajaseră într-o luptă surdă una împotriva celeilalte.

Lucrul esenţial este că oamenii se pot descurca în acest sens singuri, fără a avea nevoie de intermediari. Abilitatea de a fi participant, observator şi, în acelaşi timp, intermediar are un rol important. Ea necesită un grad înalt de disciplină mentală şi emoţională dar, dacă aveţi încredere în principiile enumerate mai devreme şi suficient curaj şi integritate morală, vă veţi putea descurca de minune în astfel de situaţii.

Uneori, natura unei a Treia Alternative poată să pară asemănătoare cu un compromis – cu o parte sau ambele părţi renunţând câte puţin la pretenţiile lor.

Dar aceasta nu este neapărat şi adevărat. Se poate ca pricina dezacordului să nu fi fost nici măcar considerată măr al discordiei: ceea ce devine cel mai important element este aproape întotdeauna calitatea relaţiei interumane, profunzimea înţelegerii sau modificarea motivaţiei. Îmi amintesc că un coleg îmi relata cândva povestea tatălui şi a mamei lui. Este un exemplu foarte nimerit pentru discuţia noastră:

Timp de treizeci de ani, tatăl meu a fost un dentist extraordinar, până când într-o zi i s-a dat diagnosticul de amiloidoză, o boală foarte rară, similară cancerului. Doctorii i-au mai dat şase luni de trăit. Din cauza efectelor bolii, a fost nevoit să se pensioneze pe caz de boală. Închipuiţi-vă un om care a fost toată viaţa extrem de activ şi dinamic, ajuns în situaţia de a nu mai avea nimic de făcut cât e ziua de lungă; nimic altceva decât să se gândească la boala lui fatală.

Şi-a dat seama că ar fi bine să facă totuşi ceva, să nu se mai gândească numai la boală, aşa că s-a gândit să-şi facă o seră în spatele casei, în care să-şi crească plantele care îi plăceau cel mai mult. Nu se

gândea la o seră în genul celor „impopoţonate", pe care le vezi în spatele conacelor victoriene. Nu, sera lui avea să fie una ca scoasă din paginile revistelor, o seră-tip, cu acoperiş din plastic ondulat şi părţi laterale din plastic negru. Mama a spus că nu vrea aşa o monstruozitate în curtea ei. Spunea că o să moară de ruşine dacă o văd vecinii. Subiectul „seră" a ajuns atât de departe, încât au ajuns să-şi spună cuvinte urâte. Cred că toată furia neputincioasă pe care amândoi o simţeau în faţa bolii s-a transferat în controversa asta cu sera.

Într-o zi, mama mi-a spus că avea de gând să facă orice efort va fi nevoie pentru ca să înţeleagă punctul de vedere al tatălui. Voia să rezolve această problemă în aşa fel încât amândoi să fie mulţumiţi. De un lucru era sigură: nu voia o seră în spatele casei. Zicea că decât să-şi construiască o seră, ar prefera să cultive zorele peste tot în grădină. Dar voia şi ca tata să fie fericit şi să aibă o preocupare constantă care să îi îndepărteze gândurile negre. Până la urmă, s-a hotărât să cedeze şi să-l lase să o construiască. A ajuns la concluzia că fericirea tatălui meu înseamnă

mai mult pentru ea decât curtea din spatele casei sau părerea vecinilor.

Aşa cum avea să se dovedească, sera l-a mai ţinut în viaţă *pe tata mult după expirarea termenului dat de doctori. A mai trăit doi ani şi jumătate. Noaptea, când nu mai putea dormi din cauza chimioterapiei, ieşea din casă şi se ducea în seră să vadă ce mai fac plantele lui. Dimineaţa, udatul plantelor îi dădea un motiv să se scoale din pat. Sera era ceva care îl menţinea activ şi îi distrăgea atenţia, într-o perioadă când totul în jurul lui se prăbuşea. Îmi amintesc că mama a spus de multe ori că hotărârea ei de a-l lăsa pe tata să facă sera a fost unul din cele mai înţelepte lucruri pe care le-a făcut în viaţă*.

La început, sera a fost o „idee nesuferită" pentru mama colegului meu, până în momentul în care ea şi-a subordonat dorinţele ei *iniţiale* faţă de dorinţa, devenită mai importantă, ca soţul ei să fie mai liniştit şi mai fericit. Aceasta ne arată că atunci când într-adevăr înţelegi pe cineva, redefineşti noţiunea de câştig reciproc. Cu toate acestea, dacă ea nu ar fi avut de la început suficientă dragoste şi respect pentru a

dori să înţeleagă ce este important pentru soţul ei, probabil că nu s-ar fi răzgândit.

Interesant este că sinergia care a rezultat nu a fost o *soluţie* a unei a Treia Alternative, ci o *atitudine* a unei a Treia Alternative. Prima alternativă ar fi fost să nu se construiască sera. Cea de-a doua alternativă ar fi fost ca ea să-l lase să construiască sera, nu fără reţinerile şi cicălelile de rigoare. Cea de-a Treia Alternativă a fost cea aleasă de mama colegului, aceea de a-l înţelege, de a-l iubi şi de a se simţi fericită datorită mulţumirii lui de a avea o seră. Acesta este adesea modul în care acţionează sinergia. Un observator neutru ar putea considera că este un compromis dar, dacă el ar vorbi cu femeia în cauză, aceasta ar nega cu siguranţă ideea unui compromis. Ea s-a simţit împlinită datorită liniştii şi fericirii soţului ei. O astfel de sinergie atitudinală reprezintă o expresie de o forţă copleşitoare a iubirii mature.

MAJORITATEA TRANZACŢIILOR DINTRE oameni se încheie cu compromisuri, câştig-pierdere sau pierdere-câştig. Dar soluţiile celei de-a Treia Alternative – fie în substanţă, spirit sau doar în

cultivarea respectului reciproc şi a înţelegerii, chiar în absenţa unui acord – constituie exemple de transformare. Mai concret, oamenii s-au schimbat, deschizându-şi inima şi mintea, au aflat şi au ascultat, au ajuns să vadă lucrurile într-un cu totul alt mod – cu alte cuvinte, s-au transformat. Diagrama prezentată în continuare ilustrează contrastul dintre soluţiile tranzacţionale şi cele transformaţionale (vezi figura 10.7):

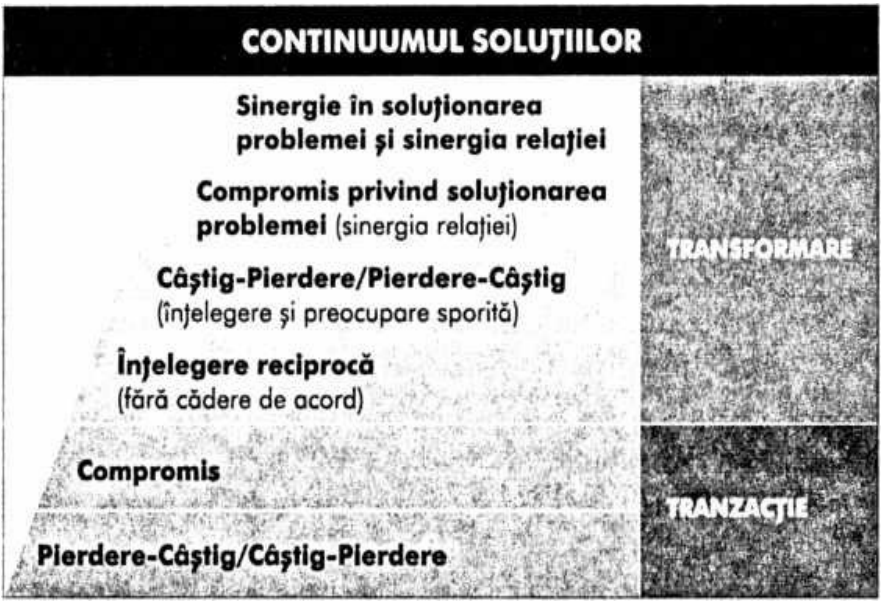


Figura 10.7

Sunt convins că majoritatea disputelor ar putea fi preîntâmpinate sau rezolvate prin intermediul

comunicării sinergice a celei de-a Treia Alternative. Acţiunile în instanţă şi „legea” ar trebui să reprezinte ultima alternativă la care se recurge, nu prima. O cultură a litigiilor este nesănătoasă pentru societate, ducând la erodarea încrederii; ea presupune o modelare catastrofală şi, în cel mai bun caz, rezultă compromisuri. Sper ca, într-o bună zi, să colaborez cu un avocat reprezentant al unei corporaţii şi cu un judecător federal care adoptă ideile prezentate aici şi că ei vor avea rezultate formidabile în consecinţă, la scrierea unei cărţi menite în special firmelor de avocatură şi avocaţilor pledanţi, de asemenea celor care doresc să soluţioneze probleme aparent irezolvabile fără a angaja avocaţi. Titlul acestei cărţi ar putea fi *Binecuvântaţi oamenii paşnici*, cu subtitlul *Sinergia în Preîntâmpinarea şi Soluţionarea Disputelor*.

FORMAREA UNEI ECHIPE COMPLEMENTARE PRIN COMUNICAREA SPECIFICĂ CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

Potenţând modelarea, comunicarea specifică celei de-a Treia Alternative este totodată imperios

necesară pentru formarea echipelor complementare despre care am discutat deja. Dintre toate contextele în care această modelare este foarte utilă, unul extrem de reprezentativ este echipa de directori executivi. Deoarece liderii oficiali au autoritate *formală*, ei, mai degrabă decât oricine altcineva, trebuie să manifeste autoritatea *morală* inerentă acestui tip de comunicare. Cel de-al doilea motiv este calitatea directorilor executivi de a fi atât de vizibili, ei formând mereu echipe complementare la nivel interdepartamental, în cadrul departamentelor şi la nivelul întregii organizaţii.

Acest tip de comunicare specifică celei de-a Treia Alternative, care permite formarea echipelor complementare poate, totuşi, începe la orice nivel. Rezultatele pragmatice obţinute de persoanele aflate la niveluri inferioare vor influenţa şi convinge persoanele cinice aflate în eşaloanele superioare – o dovadă a faptului că a conduce o companie, fie individual, fie prin intermediul unei întregi echipe, reprezintă o opţiune, nu o poziţie ierarhică.

Cum se poate începe? Printr-o comunicare

deschisă între toţi membrii echipei dvs. de lucru, la nivelul departamentului dvs. şi între echipe şi departamente interdependente. Pe măsură ce aplicaţi în practică abilităţile comunicării specifice celei de-a Treia Alternative, oamenii vor începe să se cunoască, să-şi descopere afinităţi comune şi să se înţeleagă tot mai bine unul cu altul, devenind mai deschişi şi mai naturali. Va apărea respectul reciproc, iar angajaţii se vor strădui să promoveze tot mai mult punctele forte ale colegilor lor, încercând să se implice tot mai des în compensarea slăbiciunilor colegilor pentru a mări eficienţa punctelor lor forte. Aceasta va avea drept consecinţă apariţia armoniei, la fel cum se întâmplă în cazul formaţiilor muzicale sau într-o echipă de atleţi.

Atunci când privim prin lentilele slăbiciunilor pe care fiecare dintre noi le are, facem ca punctele forte ale celor din jur să fie irelevante şi slăbiciunile lor să devină mai evidente.

FILM: *Negustorii ambulanţi*

Cu mai mulţi ani în urmă, o companie din Africa de Sud deschidea un nou magazin de articole vestimentare într-un cartier situat undeva la periferia

unui oraş. În ziua în care s-a inaugurat magazinul respectiv, vânzătorii de fructe şi legume, cunoscuţi în zonă sub denumirea de negustori ambulanţi, au invadat, ca în fiecare zi, perimetrul în care fusese ridicat magazinul. Ei ocupaseră zona respectivă de foarte mult timp, desfăşurându-şi acolo activităţile comerciale zi de zi.

Din punct de vedere psihologic, aveau senzaţia că locul respectiv le aparţine. Ca atare, în dimineaţa în care fusese programată inaugurarea magazinului, ei au venit, ca de obicei, şi şi-au pus tarabele cu fructe şi legume chiar în faţa spaţiului de acces în magazin. A ieşit o harababură de nedescris, tarabele îngreunând foarte mult accesul oamenilor în magazin.

Dvs. ce aţi face dacă vi s-ar întâmpla aşa ceva? Dacă vânzătorii ambulanţi s-ar înghesui pe trotuarul din faţa magazinului dvs., murdărindu-l şi blocând accesul la intrarea în magazin chiar în dimineaţa inaugurării lui? Ce aţi face?

Aveţi două opţiuni. Desigur, aţi putea încerca să-i trataţi pe comercianţii ambulanţi ca pe nişte „obiecte” – să sunaţi la poliţie, să-i obligaţi să părăsească zona,

în calitatea dvs. de proprietar legal al magazinului şi al locului în care acesta este amplasat. Sau aţi putea să-i trataţi pur şi simplu ca pe nişte oameni obişnuiţi. Aţi putea să ajungeţi la o sinergie şi să găsiţi o soluţie convenabilă atât pentru dvs., cât şi pentru ei.

Directorul magazinului respectiv ar fi putut chema poliţia, pentru a-i îndepărta pe negustori. El nu a procedat însă aşa şi a încercat să găsească o a Treia Alternativă. Mai întâi a vorbit cu ei, a ascultat care erau obiectivele şi nevoile lor, apoi le-a explicat acestora care erau nevoile lui şi ce implica un program normal de funcţionare a magazinului. Împreună, această echipă atât de improbabilă, formată din directorul unui magazin şi din negustori ambulanţi, a reuşit să pună la punct un plan sinergic, care a avut efecte benefice pentru ambele părţi.

Am realizat un film pornind de la această experienţă reală a unui director de magazin şi a unor negustori de legume şi fructe. Filmul se numeşte *Negustorii ambulanţi*. Vă invit acum să vizionaţi această peliculă, pe care o puteţi găsi pe DVD-ul care însoţeşte această carte.

Figura 10.8

Ea vă dă ocazia să vedeţi genul de soluţii sinergice la care pot ajunge oamenii care îşi asumă responsabilitatea de a-şi înţelege interlocutorul.

VEŢI OBSERVA în acest film că secretul găsirii unei soluţii creative constă în a ajunge mai întâi la o înţelegere reciprocă. Veţi sesiza totodată avantajele pe care această creativitate le aduce cu ajutorul proniei cereşti. „Pronia cerească” are aici accepţia de „întâmplare fericită”. S-a întâmplat ceva ce nimeni nu şi-a putut închipui că se va întâmpla. Motivul a fost încrederea şi relaţia care s-a stabilit între cele două părţi: negustorii ambulanţi au devenit în cele din urmă

forţa de securitate care asigura paza magazinului respectiv. Oamenii străzii ştiu cine sunt hoţii, iar hoţii ştiu acest lucru foarte bine. Întrucât sustragerile de inventar constituie o problemă majoră în Africa de Sud, câştigul rezultat de aici este enorm. Putem vedea efectiv cum încrederea dintre cele două părţi creşte constant, iar comunicarea dintre ele devine tot mai profundă. Încrederea devine un element activ, fiind acordată unui grup de oameni care apoi confirmă această încredere şi o acordă şi ei, la rândul lor. Astfel se creează nu numai o legătură puternică între cele două părţi, ci şi un sistem imunitar care are forţa de a rezolva situaţii sau probleme care se pot ivi în viitor.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Cât de importante sunt ciclurile de viaţă ale organizaţiilor şi există oare o a Treia Alternativă la decăderea şi dispariţia lor finală?

R: în opinia mea, există patru „Triunghiuri ale Bermudelor” care conduc la decădere, dezastre şi moarte. *Primul* este situat în stadiul de concepţie, în decursul căruia o idee extraordinară este efectiv „strivită” de energia negativă, îndoiala de sine şi

teamă. *Cel de-al doilea* se află la nivelul aplicării în practică, unde ideea extraordinară nu este transpusă corect în practică. Acesta este locul în care majoritatea organizaţiilor dau greş – mai mult de 90% dintre ele, în decurs de doi ani. Între teorie şi practică, între o idee extraordinară şi transformarea ei în realitate, există o diferenţă uriaşă. *Cel de-al treilea* triunghi al Bermudelor apare la stadiul de conducere. Producţia cuantificabilă a fost instituţionalizată într-o asemenea măsură încât, pentru o întreprindere, se pot construi una sau mai multe replici sau sucursale, de pildă cazul unui restaurant bun care caută să se extindă, însă producătorul încearcă fie să facă totul de unul singur, fie să se „autocloneze”. Sistemele formale nu sunt niciodată create cu scopul de a ţine lucrurile, în special fluxul de bani, sub control. *Cel de-al patrulea* triunghi se situează la nivelul stadiului de schimbare, în care organizaţia trebuie să se reinventeze pentru a se adapta la condiţiile unei pieţe aflate mereu în schimbare sau la noile ocazii apărute pe piaţă, dar se împotmoleşte atât de tare în propria birocraţie, în regulile şi regulamentele interioare,

încât nu mai poate satisface sau anticipa nevoile clienţilor ţintă.

Echipele bune de manageri trebuie să fie formate din oameni care au calităţile necesare pentru fiecare dintre cele patru stadii. Şi, poate mai important decât orice altceva, echipa trebuie să fie însufleţită de un spirit de respect reciproc, pentru ca punctele forte ale fiecărei persoane să fie recunoscute şi folosite, iar slăbiciunile unei anumite persoane să devină irelevante, fiind compensate de punctele forte ale altei persoane. Aveţi nevoie de *un antreprenor* (o persoană creativă în plan ideatic), de *un producător*, de *un manager* şi de *un lider care formează echipe*, care ajută la elaborarea normei de respect reciproc şi care creează o echipă complementară care are puterea de a se reinventa şi de a proiecta echipa în noi cicluri de viaţă.

Î: Cum trebuie procedat atunci când se realizează fuziuni sau achiziţii de companii şi se încearcă sudarea colectivelor compuse din persoane care vin din companii diferite şi reprezintă culturi diferite? Există vreun buton fermecat al unei a Treia

Alternative pe care putem apăsa pentru a putea crea interdependenţă într-o companie globală?

R: Cauza care explică eşecul majorităţii fuziunilor şi achiziţiilor de companii este forţarea procesului de fuziune. El se aseamănă cu fuziunea ADN-urilor diferite. Aţi văzut vreodată o familie amestecată, compusă din membri ai unor familii diferite? Ne putem închipui cât de greu este pentru o astfel de familie „compozită" să convieţuiască norma „darămite să spunem că este o familie fericită. Pentru a ajunge la soluţiile celei de-a Treia Alternative, este nevoie de timp, perseverenţă, răbdare şi de o comunicare de tipul Băţului Vorbitor Indian. Până atunci, veţi vedea manifestându-se cele cinci cancere metastaziante (dispute, comparaţii, concurenţă, critici şi proteste). Să nu uităm că în cazul oamenilor şi al culturilor, repede înseamnă încet şi încet înseamnă repede. Nu şi în cazul lucrurilor – aici repede înseamnă repede. Dar pentru oameni, conceptele de eficienţă sau viteză nu sunt productive. Eu am aflat acest lucru pe propria mea piele şi nu mi-a fost deloc uşor, dar el mi-a confirmat cu multă putere ceea ce vă

destăinui acum: producerea unei culturi a celei de-a Treia Alternative impune cu stringentă existenţa unei comunicări deschise, reciproce şi pline de respect a valorii fiecărei abordări diferite. Pentru aceasta, este adesea nevoie de o nouă conducere. Acum câţiva ani, colaboram cu o companie din Canada care avea o cultură foarte matură, angajaţii companiei fiind foarte mobili în domeniul preluării de sarcini şi al asumării responsabilităţilor. Deoarece conducătorii companiei-mamă, care se afla în Statele Unite, deschideau o sumedenie de sucursale în multe ţări de pe continente diferite, ei doreau să elaboreze o serie de politici comune. Aceste politici însă urmau să se aplice şi unor culturi mult mai puţin dezvoltate şi mature decât cultura companiei din Canada. Managementul canadian mi-a solicitat să încerc, în măsura în care acest lucru era posibil, să îi ajut să îşi menţină o oarecare independenţă şi să nu fie atras în roluri şi politici care erau destinate în special culturilor imature şi verigilor cele mai slabe din lanţul valorilor companiei. Am fost încântat să îmi pot oferi serviciile. De îndată ce directorii executivi din America şi-au dat

seama că nu se aflau într-o relaţie de interdependenţă cu Canada şi că puteau utiliza Canada drept model a ceea ce se poate realiza, cultura sucursalei din Canada fiind mai eficientă, mai versatilă şi mai profitabilă prin acordarea de puteri sporite angajaţilor şi prin eliminarea unei părţi importante a birocraţiei, ei au început să considere unitatea din Canada drept o organizaţie model, care poate insufla un spirit de emulaţie culturilor mai puţin dezvoltate din alte zone ale globului.

Cheia succesului este ca interdependenţa să nu fie forţată artificial – ea trebuie să vină de la sine, natural, atunci când oamenii ajung să se cunoască, să se înţeleagă şi să aibă încredere unul în celălalt. Abia atunci ei pot deveni creativi. Până atunci, interdependenţa este o formă a dependenţei pentru oameni.

Capitolul 11

O VOCE SINGULARĂ – IDENTIFICAREA VIZIUNII, A STRATEGIEI ŞI A VALORILOR COMUNE

Într-o zi Alice ajunse la capătul unui drum care

se bifurca şi văzu o pisică într-un copac.

„Tu pe unde o iei?" o întrebă ea.

Pisica răspunse cu o întrebare: „Tu unde vrei să mergi?"

„Nu ştiu", răspunse Alice.

„Atunci", spuse pisica, „nu contează încotro o apuci".

LEWIS CARROLL, *ALICE ÎN ŢARA MINUNILOR*

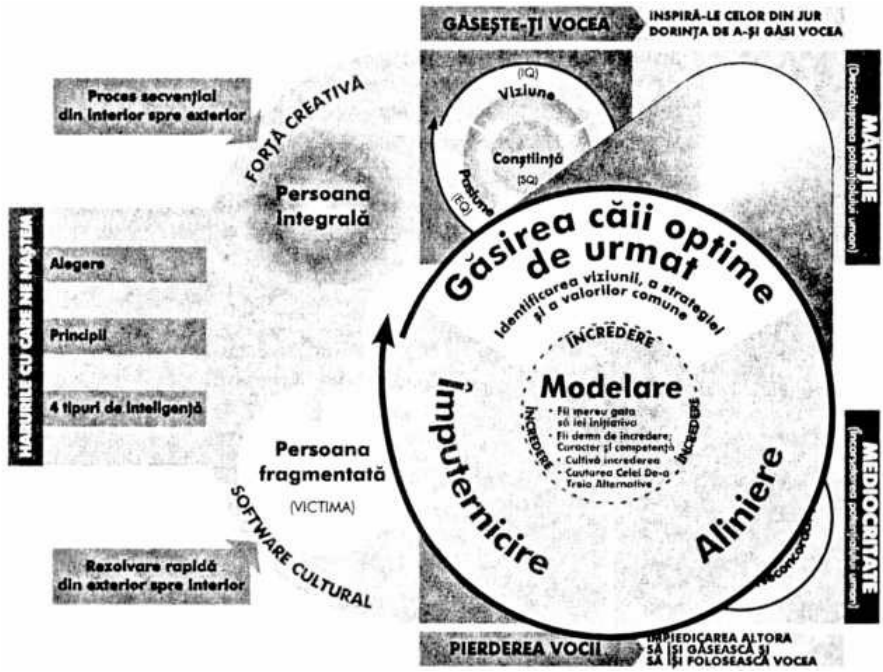


Figura 11.1

NU TREBUIE UITAT faptul că dobândirea Celei de-a 8-a Deprinderi reprezintă un proces secvenţial,

orientat din interior spre exterior. Ca orice deprindere, ea este o combinaţie de ATITUDINE, ABILITATE şi CUNOAŞTERE. Am discutat deja ATITUDINEA persoanei care este *mereu gata să preia iniţiativa*. Am discutat şi despre ABILITĂŢILE *necesare pentru cultivarea încrederii* şi pentru *căutarea celei de-a Treia Alternative*. Cele 4 Roluri ale Conducerii reprezintă conducerea şi influenţa de tipul „A Treia Alternativă”. Ele permit CUNOAŞTEREA principiilor care stau la baza conducerii transformaţionale.

Aici trebuie repetat că această influenţă începe cu *modelarea* calităţii de a fi demn de încredere, pentru ca oamenii să poată avea încredere în dvs. Dar, după cum bine ştiţi, ei au nevoie de mai mult decât să ştie că pot avea încredere în dvs. Intenţiile bune nu pot compensa judecăţile proaste. Oamenii au nevoie de un model care să le arate cum pot lucra şi conduce într-un alt mod – un mod diferit faţă de cel cu care sunt obişnuiţi, diferit de cultura organizaţiei în care îşi desfăşoară activitatea, diferit de tradiţiile tranzacţionale bazate pe exercitarea unui control

strict, specifice Epocii Industriale. Cea mai importantă modelare pe care o veţi realiza le va demonstra celor din jurul dvs. modul în care o persoană care şi-a găsit vocea acţionează în interiorul celorlalte trei roluri primordiale care revin unui conducător – *găsirea căii optime de urmat*, *alinierea* şi *acordarea de puteri sporite angajaţilor*.

Pentru a vă ajuta să *modelaţi* aceste trei roluri, voi începe capitolele în care se discută despre celelalte trei roluri ale conducerii 1) identificând miturile şi realitatea fiecărui rol în parte şi 2) descriind trei alternative contrastante pentru abordarea fiecărui rol în parte. Cheia pentru depăşirea oricărui gen de obstacol o reprezintă întotdeauna căutarea unei alternative mai bune – a Treia Alternativă.

În acest capitol vom vorbi despre dificultatea cu care se confruntă conducerea în efortul de a uni oameni care sunt diferiţi în ceea ce priveşte punctele lor forte şi modalităţile de a vedea lumea ca o singură voce, ca un singur ţel măreţ spre care aspirăm cu toţii. Acesta este rolul *găsirii căii optime de*

identificare a viziunii şi valorilor comune şi a priorităţilor strategice. Să începem prin a analiza mitul, realitatea şi alternativele găsirii celei mai bune căi de urmat.

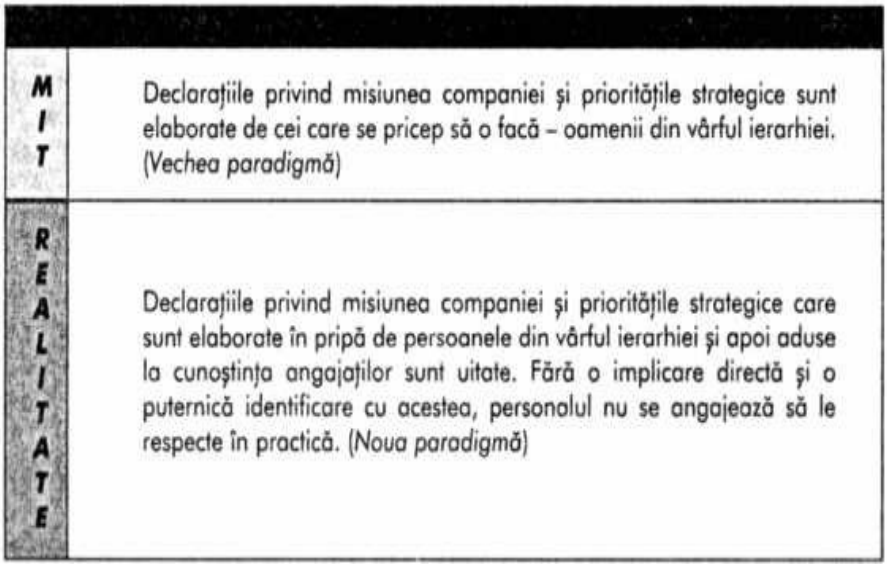

MIT
Declarațiile privind misiunea companiei și prioritățile strategice sunt elaborate de cei care se pricep să o facă – oamenii din vârful ierarhiei. (Vechea paradigmă)
REALITATE
Declarațiile privind misiunea companiei și prioritățile strategice care sunt elaborate în pripă de persoanele din vârful ierarhiei și apoi aduse la cunoștința angajaților sunt uitate. Fără o implicare directă și o puternică identificare cu acestea, personalul nu se angajează să le respecte în practică. (Noua paradigmă)

Figura 11.2

Prima alternativă pentru rolul conducătorului de a găsi calea optimă de urmat este să se aducă la cunoştinţa echipei de lucru sau a organizaţiei viziunea, valorile şi strategia companiei, fără a le cere însă acestora să se implice direct.

Cea de-a doua alternativă ar fi încercarea de a obţine o implicare excesivă şi împotmolirea până la

paralizie din cauza analizo-maniei şi a comiteto-maniei; nenumărate şedinţe şi discuţii, parcă pornind de la presupunerea că nu este nevoie să aveţi o strategie sau să acordaţi angajaţilor puteri sporite.

Cea de-a treia alternativă este nu numai o implicare rezonabilă a angajaţilor în procesul definirii viziunii, misiunii şi strategiei companiei, ci şi a recunoaşte faptul că, dacă reuşeşti să obţii o cultură suficient de puternică a încrederii şi dacă dvs. ca persoană sunteţi demn de încredere, gradul de identificare a căii optime este egal cu gradul de implicare.

Permiteţi-mi să ilustrez această a treia alternativă cu ajutorul unui exemplu.

Am fost întotdeauna uimit de calitatea absolut şi constant extraordinară a serviciilor hoteliere de care am beneficiat în timpul şederilor mele la hotelurile Ritz-Carlton. Deoarece, de-a lungul anilor, am ajuns să-l cunosc destul de bine pe Horst Schulze, fost preşedinte al acestui lanţ hotelier pe o perioadă foarte îndelungată, am înţeles şi modul în care a fost creată remarcabila lor cultură. Sub conducerea lui Schulze,

Compania de Hoteluri Ritz-Carlton a câştigat în premieră două Distincţii de Calitate Naţională Malcolm Baldridge la categoria servicii, o performanţă neegalată până atunci de niciun alt hotel din lume.

La un moment dat, i-am luat un interviu lui Horst, în perioada în care lucram ca redactor la un ziar care apărea în mai multe ţări din lume. L-am întrebat pe acesta: „Cum aţi defini conceptul de conducere?” Iată răspunsul lui:

A conduce înseamnă a crea un mediu în care oamenii vor să fie o parte a organizaţiei şi nu numai să lucreze pentru *organizaţie. A conduce înseamnă a crea un mediu care face ca oamenii să vrea să îşi asume responsabilităţi, nu doar să le primească. În calitate de conducător, eu trebuie să dau un scop, nu numai sarcini de serviciu şi funcţii. Ca om de afaceri, am obligaţia de a crea un mediu unde oamenii simt că sunt o parte din ceva, se simt împliniţi şi au un scop. Scopul – valoarea vieţii lor – este ceea ce într-adevăr însufleţeşte oamenii. Doar aşa reuşeşti să obţii cel mai mult de la ei şi să le dai fiecăruia în parte cât mai mult. Neatingerea acestui deziderat înseamnă*

iresponsabilitate fată de organizaţie şi impune mai multă implicare a individului.

Când vezi că oamenii nu fac altceva decât să îndeplinească o funcţie, înseamnă că îi tratezi ca pe nişte obiecte, ca pe scaunul pe care stai. Nu cred că noi, ca fiinţe umane, avem dreptul să facem aşa ceva. Nici unuia dintre noi nu i-ar place să fie doar un obiect care stă într-un colţ de cameră. Am descoperit că cea mai mare satisfacţie a unui angajat este să simtă că aparţine, că lumea are încredere în el când ia decizii şi când îşi aduce o contribuţie.

Fiecare dintre noi este un muncitor al cunoaşterii în domeniul lui specific şi nu mă îndoiesc că spălătorul de vase are mai multe cunoştinţe în acest domeniu decât mine. Deci spălătorul de vase respectiv poate contribui la protecţia mediului înconjurător, la îmbunătăţirea condiţiilor de muncă, a productivităţii, la îndeplinirea sarcinii de a sparge cât mai puţine vase etc. *Prin cunoştinţele lor, oameni ca el pot aduce o contribuţie extraordinară în domeniul lor de activitate.*

Acum şaisprezece ani, un tânăr din Nairobi a

venit la mine pe post de spălător de vase în bucătăria hotelului. Nu vorbea bine engleză, dar era foarte harnic. După un timp, i s-a oferit un post la room service, apoi un post de şef de room service, apoi agent de recepţie, barman, apoi director adjunct de recepţie; în prezent, el este director de restaurant în hotelul respectiv. Este al doilea om ca importanţă în ierarhia hotelului, el care şi-a început cariera spălând vase.

Când aveam şaisprezece ani, mama mea m-a dus la hotel cu o valijoară, ca să-mi încep ucenicia acolo. În acele zile, în hotelul respectiv se aflau o mulţime de oameni foarte importanţi, iar eu bineînţeles că m-am minunat să văd cât de neînsemnat eram eu fată de ei. Dar, cu timpul, m-am apropiat de un personaj remarcabil, un chelner-şef în vârstă de şaptezeci de ani, alături de care mi-am făcut ucenicia. Când apărea într-o cameră, ştiai că a apărut, era excelent şi toată lumea îl admira. Întotdeauna căuta excelenta, în felul cum îşi făcea apariţia, cum arăta, în ceea ce spunea şi în felul în care lucra. Acest maestru al ospătarilor m-a făcut să înţeleg că, dacă faci lucrurile excepţional, eşti

la fel de important ca oricine altcineva. Mi-am dat seama că şi eu aş putea fi la fel de important dacă fac lucrurile bine, indiferent de meseria pe care o voi avea. De fapt, această idee a devenit mottoul hotelului Ritz-Carlton: *„Aici puteţi găsi doamne şi domni care servesc doamne şi domni”*.

În ultimii douăzeci şi doi de ani, am luat interviuri unui număr de cinci milioane de oameni, încercând să decodăm caracteristicile şi competenţele conducătorilor şi managerilor eficienţi. Una din cele mai surprinzătoare descoperiri ale acestui studiu a fost următoarea: în mod tipic, managerii primesc un scor înalt pe scara eticii profesionale (modelare), şi un scor mic în ceea ce priveşte abilitatea de a inspira focalizare şi o direcţie clară (găsirea căii optime de urmat). În consecinţă, angajaţii nici nu ştiu clar care sunt priorităţile primordiale ale companiei, nici nu îşi asumă responsabilitatea pentru neîndeplinirea acestora, lucru sesizabil la nivelul companiilor în ansamblul lor. Grav este următorul lucru – oamenii lucrează mai asiduu decât oricând altcândva, dar pentru că sunt lipsiţi de claritate şi viziune, rezultatele

obţinute nu sunt deloc remarcabile. Într-o exprimare plastică, ei se opintesc trăgând de o funie… în zadar.

În timp ce modelarea inspiră încredere, *procesul găsirii căii optime de urmat creează ordine fără a o impune*. De îndată ce oamenii care sunt implicaţi într-un proiect ajung la un acord privind ceea ce este mai important din punct de vedere organizaţional, ei se conformează criteriilor care vor sta la baza luării tuturor deciziilor care vor fi luate. Această comunicare lămuritoare conferă *focalizare* şi creează ordine şi stabilitate. Ea potenţează totodată agilitatea, un concept pe care îl vom analiza puţin mai târziu, în discuţia despre rolul împuternicirii.

Viziunea de la nivel personal se transferă în *procesul găsirii căii optime de urmat* într-un cadru organizatoric. În timp ce, în plan individual, identificăm ceea ce noi înşine considerăm a fi semnificativ, acum sarcina şi rolul nostru este să creăm o viziune *comună* asupra ceea ce este important, ceea ce contează cel mai mult.

Chintesenţa abilităţii de a conduce este faptul că eşti obligat să ai o viziune; când cânţi la trompetă, nu-

*ţi poţi permite nici cea mai mică greşeală.**[13]

THEODORE M. HESBURGH, PREŞEDINTE, NOTRE DAME

Gândiţi-vă câteva clipe la următoarele întrebări pe care vi le-aţi putea pune în legătură cu angajaţii dvs.

1. Înţeleg oamenii în mod clar care sunt scopurile organizaţionale?

2. Sunt devotaţi?

A-i ajuta pe oameni să înţeleagă clar obiectivele şi să fie devotaţi îndeplinirii acestor obiective impune implicarea lor în luarea deciziilor. împreună veţi determina destinaţia organizaţiei (viziune şi misiune). În acest fel, fiecare membru al organizaţiei va fi coproprietar al căii optime ce trebuie urmată pentru a ajunge la destinaţie (valori şi plan strategic).

În procesul colectiv de determinare a ceea ce este mai important pentru o organizaţie sau o echipă de lucru, trebuie să decodaţi realităţile cu care vă veţi confrunta. Odată ce aţi înţeles care sunt aceste realităţi, purcedeţi la elaborarea unei viziuni şi a unui

13

sistem de valori comune, întruchipată sub forma unei declaraţii a misiunii companiei şi a unui plan strategic. Discutând pe tema nevoii de a te ancora mai întâi solid în realitatea care defineşte contextul activităţii companiilor, autorul Clayton M. Christensen scria:

Fiecare companie, indiferent de ramura industrială în care îşi desfăşoară activitatea, funcţionează sub acţiunea unor anumite forţe – legile de natură organizaţional – care sunt extrem de puternice şi definesc ceea ce compania respectivă poate şi nu poate să facă. Managerii care trebuie să facă faţă tehnologiilor ce provoacă dezordine eşuează în rolul de conducători ai companiilor lor atunci când aceste forţe îi copleşesc.

Prin analogie, strămoşii noştri care încercau să zboare după ce îşi legau de braţe aripi cu pene pe care le agitau cu toată puterea atunci când săreau de la înălţime eşuau în mod invariabil. În pofida viselor pe care şi le făceau şi a muncii lor asidue, ei aveau de înfruntat o serie de forţe ale naturii extrem de mari.

Nimeni nu poate fi suficient de puternic pentru a

câştiga această luptă. Zborul a devenit posibil abia după ce oamenii au ajuns să înţeleagă legile şi principiile naturale relevante care descriau realitatea lumii înconjurătoare: legea forţei de gravitaţie, principiul lui Bernoulli, conceptele de ridicare, tractare şi rezistenţă. Atunci când oamenii au reuşit să creeze sisteme de zbor care recunoşteau sau se foloseau de forţa acestor legi şi principii, în loc să le combată, ei au fost în sfârşit capabili să zboare la înălţimi şi distanţe care înainte erau inimaginabile.2

Trebuie să facem faţă la patru realităţi – *realităţile pieţei*, *competenţele de bază*, *dorinţele şi nevoile acţionarilor* şi *sistemul de valori* – înainte de a putea să înţelegem pe deplin şi de a fi pregătiţi să ne asumăm rolul de găsire a căii optime de urmat:

Realităţile Pieţei. Cum percep angajaţii din organizaţia sau echipa dvs. realităţile pieţei? Care este contextul politic, economic şi tehnologic mai general? Care sunt forţele concurenţiale? Care sunt tendinţele şi caracteristicile ramurii industriale respective? Care este impactul previzibil al tehnologiilor şi al modelelor de afaceri care aduc

schimbări majore şi ar putea face ca întreaga industrie sau tradiţie fundamentală să devină perimată?

Competenţele de bază. Care sunt punctele dvs. forte care vă conferă unicitate absolută? Am fost foarte impresionat de modul în care Jim Collins a abordat problema găsirii celei mai bune căi pe care trebuie să o urmeze o companie. În cartea sa, intitulată *Good to Great* (De la bine la extraordinar – n.trad.), el prezintă trei cercuri suprapuse, care reprezintă principalele dvs. puncte forte. El a denumit această imagine Conceptul Arici.3 Aceste cercuri identifică trei întrebări fundamentale: care este lucrul pe care te pricepi cel mai bine să îl faci – sau chiar, într-o perspectivă generalizatoare, care este activitatea în care poţi fi cel mai bun din lume? A doua întrebare, care este activitatea care te pasionează cel mai mult? Şi, în al treilea rând, pentru ce te vor plăti oamenii? Cu alte cuvinte, care sunt nevoile şi dorinţele umane a căror satisfacere va pune în mişcare motorul dvs. economic? Zona de suprapunere a celor trei cercuri reprezintă fundamentul structurii

dvs. valorice.

Dacă am mai adăuga o întrebare, şi anume: „Ce te sfătuieşte conştiinţa?” am obţine o abordare a fiinţei integrale (*corp* – motorul economic; *minte* – fii cel mai bun într-o activitate; *inimă* – pasiune; şi *spirit* – conştiinţă). Suprafaţa în care cele patru zone se suprapun reprezintă locul în care poate fi găsită vocea dvs. (vezi figura 11.3). Aşa cum am precizat mai devreme, această abordare se aplică unei persoane sau unei organizaţii care şi-a găsit vocea.

Dorinţele şi nevoile acţionarilor. Gândiţi-vă la toţi acţionarii pe care îi aveţi – în primul şi în primul rând, la clienţii ţintă. Care sunt dorinţele şi nevoile lor reale? Care sunt dificultăţile, problemele şi preocupările lor? Ce vor şi de ce au nevoie clienţii *lor*? Care este realitatea pieţei din ramura industrială în care ei îşi desfăşoară activitatea? Care sunt tehnologiile sau modelele de afaceri ce provoacă schimbări majore care ar putea face ca propriile tehnologii sau modele să devină perimate? Dar proprietarii, cei care au furnizat capitalul sau au plătit impozitele – care sunt dorinţele şi nevoile lor? Dar

asociaţii, angajaţii, colaboratorii dvs. – care sunt dorinţele şi nevoile lor? Dar furnizorii, distribuitorii şi dealerii – întregul lanţ de furnizare? Dar comunitatea şi mediul înconjurător?

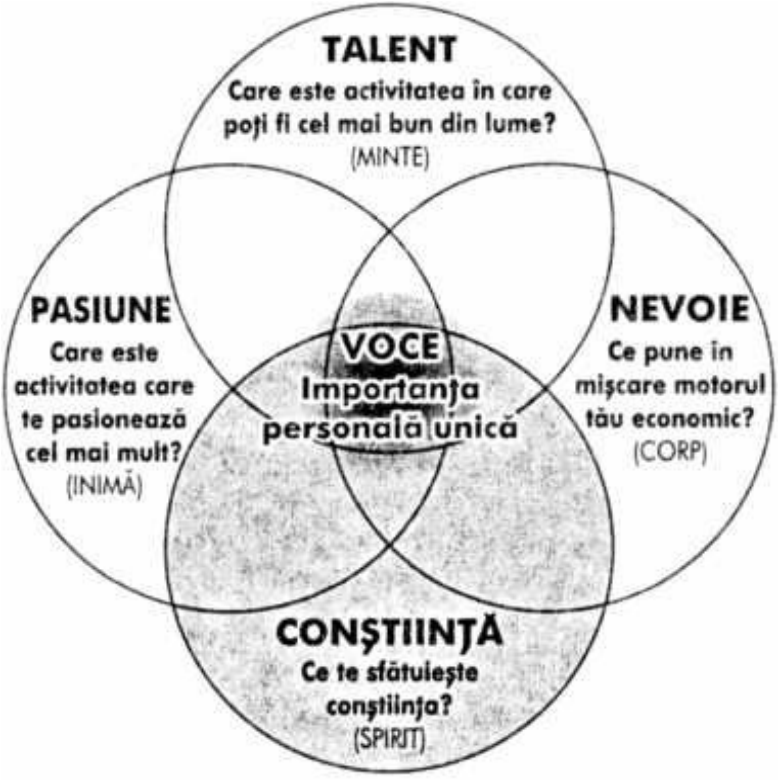


Figura 11.3

Sistemul de valori. Ce sistem de valori au aceşti oameni? Ce sistem de valori aveţi dvs? Care este obiectivul principal al organizaţiei dvs? Care este strategia sa centrală pentru atingerea acestui

obiectiv? în ce slujbă sunteţi angajat? Care sunt valorile care trebuie să vă ghideze în activitate? Cum sunt ele ordonate ca priorităţi în contexte diferite, în perioade de stres şi presiune? Majoritatea oamenilor nici măcar nu au reuşit încă să se hotărască ce este mai important pentru ei. Nu au elaborat criteriile care vor informa şi guverna toate deciziile pe care le iau la nivel personal, iar acum încearcă să ia decizii la nivelul unei întregi echipe de lucru sau organizaţii. Gândiţi-vă cât de complexă este o astfel de sarcină, cât de interdependenţă – o sarcină într-adevăr dificilă.

Acesta este genul de întrebări şi chestiuni care trebuie *clarificate* înainte de a putea ajunge la *focalizare*. Acesta este motivul pentru care este nevoie de atât de mult caracter, competenţă, viziune, disciplină şi pasiune ghidate de conştiinţă.

Găsirea căii optime de urmat reprezintă cea mai dificilă întreprindere dintre toate, deoarece aveţi de-a face cu atât de multe personalităţi, preocupări, moduri de a percepe realitatea, niveluri de încredere şi euri diferite. Aceasta scoate în evidenţă motivul pentru care modelarea constituie cel mai important şi

mai central rol de îndrumare. Dacă oamenii nu pot avea încredere în persoana şi/sau în echipa care iniţiază procesul de găsire a căii optime de urmat, nu va exista nicio identificare a lor cu obiectivul urmărit, iar implicarea lor va fi extrem de disfuncţională.

A fost nevoie de caracterul *modelator* şi de competenţa lui George Washington pentru a integra şi armoniza strălucirea şi unicitatea unor personalităţi precum Thomas Jefferson, John Adams, Benjamin Franklin, Alexander Hamilton, şi alţi Părinţi Fondatori ai Republicii Americane, până în momentul redactării Declaraţiei de Independenţă şi a Constituţiei Statelor Unite, cu cele Zece Amendamente ale sale. Ducerea la bun sfârşit a acestei munci de găsire a celei mai bune căi de urmat a fost cea mai dificilă sarcină de îndeplinit în formarea Statelor Unite ale Americii. Dar aceste documente vizionare, călăuzitoare au permis Statelor Unite să reziste în urma unor traume majore suferite în cursul istoriei sale timpurii – Războiul Civil, marile războaie, Războiul din Vietnam, Watergate, scandalurile şi alegerile prezidenţiale. Şi, pentru că discutam despre acordarea de puteri sporite

angajaţilor, patru procente şi jumătate din populaţia globului produce aproape o treime din mărfurile produse la nivelul întregii planete!

GĂSIREA VIZIUNII ŞI A VALORILOR COMUNE

În prezent, se foloseşte frecvent analogia cu persoanele care cântă după aceeaşi partitură, pentru a descrie oamenii care ajung să aibă o viziune şi valori *comune*. Este o analogie *excelentă*, pentru că ea sugerează existenţa unui acord privind lucrurile care sunt cele mai importante în proiectul de viziune, de valori şi de strategie pe care şi-l asumă o organizaţie; când oamenii cântă sau interpretează împreună aceste partituri, se poate ajunge la o armonie desăvârşită.

„A împărţi" şi „a împărtăşi" sunt două cuvinte interesante. Când spun că împart ceva cu cineva, îi dau ceea ce am. Dacă suntem pe aceeaşi lungime de undă, crezi în mine ca om şi ai încredere în mine, atunci nu m-ar deranja deloc să îţi împărtăşesc viziunea mea. Este perfect posibil ca această viziune a mea să ţi se pară chiar mai inspirată decât propria ta viziune, în cazul în care ai fi avut una, deoarece în

opinia ta, eu am o credibilitate mai mare decât tine. Pe de altă parte, dacă tu te simţi competent şi dispus să te implici şi eu îţi împărtăşesc sau te anunţ că planul *meu* este şi planul *nostru*, atunci tu nu te-ai simţi însufleţit de devotament emoţional. Responsabilitatea elaborării planului nu a fost împărţită. Ai avea sentimentul că declaraţia privind misiunea companiei şi sistemul său de valori ţi-au fost impuse. Într-o astfel de situaţie, nu mai cântăm după aceeaşi partitură.

Pe scurt, declaraţia privind misiunea companiei şi planul său strategic reprezintă un aspect, iar procesul de a-i determina pe toţi participanţii la acest proces să cânte după aceeaşi partitură este un alt aspect, care are o importanţă *egală*. Şi el constituie o acţiune cu o importanţă decisivă. Activitatea desfăşurată de conducere în domeniul modelării se manifestă în adevăratul sens al cuvântului la nivelul rolului de găsire a celei mai bune căi de urmat. În caz contrar, oamenii nu mai cântă după aceeaşi partitură, nu se aliniază emoţional în îndeplinirea obiectivelor strategice şi la nivelurile Ierarhice inferioare nimic nu

pare să funcţioneze corect. În astfel de condiţii, singura salvare o constituie instinctul de supravieţuire al oamenilor. Dacă şi firmele concurente au astfel de disfuncţionalităţi, atunci nu este exclus să supravieţuiţi. Însă în cazul în care companiile care sunt principalii dvs. concurenţi se unesc şi acţionează sinergie la nivelul fiecărei companii în parte, îndeosebi atunci când este vorba de companii de talie mondială, atunci nu mai aveţi nicio şansă.

FILM: *Gool*!

Dacă v-aţi uitat vreodată la copiii sau nepoţii dvs. jucând fotbal, într-o dimineaţă de weekend, sunt sigur că vă va place să vizionaţi acest scurtmetraj simpatic, care are toate şansele să vă relaxeze şi să vă facă să retrăiţi momentele spre care vă întoarceţi mereu cu plăcere. Veţi observa similitudinile dintre problemele cu care vă confruntaţi la serviciu şi cele pe care le întâmpinaţi când le sugeraţi oamenilor să se concentreze asupra obiectivelor comune. Puneţi DVD-ul în DVD playerul dvs. şi selectaţi din meniu *Goal*! *Vă* veţi desfăta cu acest film!

INSTRUMENTELE GĂSIRII CĂII OPTIME

(FOCALIZĂRII) – DECLARAŢIA PRIVIND MISIUNEA COMPANIEI ŞI PLANUL EI STRATEGIC

Găsirea căii optime de urmat reprezintă pentru o organizaţie sau echipă de lucru ceea ce modelarea reprezintă pentru un individ. Ea înseamnă a hotărî asupra a ceea ce este important ca organizaţia, echipa sau familia să se concentreze să realizeze. Se pun aceleaşi întrebări privind sistemul de valori şi obiectivul urmărit ca la nivel individual, numai că în acest caz grupul răspunde în mod colectiv, în funcţie de misiunea sa specifică. Prin intermediul unui proces interactiv, elaboraţi şi apoi redactaţi o declaraţie privind misiunea şi planul strategic al companiei (afirmarea sistemului de valori şi a obiectivelor). Declaraţia misiunii companiei trebuie să se bazeze pe adecvarea *obiectivelor*, *viziunea* şi *valorile* dvs.

Planul strategic este o descriere clară a *modului* în care veţi aduce beneficii clienţilor şi acţionarilor dvs.; el constituie afirmarea sistemului dvs. de valori. El reprezintă *focalizarea* dvs., „vocea” organizaţiei dvs. în vederea elaborării planului strategic, trebuie

să ştiţi cine sunt clienţii şi acţionarii dvs., cine doriţi să fie ei, care este serviciul sau produsul purtător de valoare pe care îl oferiţi acestora, de asemenea să ştiţi care este planul dvs., şi aici trebuie să includem şi termenele limită, pentru îndeplinirea obiectivelor legate de găsirea şi păstrarea clienţilor. La nivelul unei familii, un plan strategic este pur şi simplu planul dvs. de acţiune pentru transpunerea în realitate a viziunii şi valorilor dvs. în viaţa de zi cu zi.

DECLARAŢIA PRIVIND MISIUNEA COMPANIEI ŞI ACORDAREA DE PUTERI SPORITE

Experienţa mi-a demonstrat că declaraţiile privind misiunea companiei în care se specifică acordarea de puteri sporite angajaţilor sunt elaborate şi realizate atunci când există 1) un număr suficient de oameni care 2) sunt informaţi foarte bine 3) interacţionează în mod liber şi sinergie 4) lucrează într-un mediu în care există o încredere deplină. De fapt, majoritatea declaraţiilor misiunii companiei create în aceste condiţii pornesc practic de la aceleaşi idei şi valori. Modul în care aceste declaraţii sunt

exprimate poate varia, dar de regulă, toate ating cele patru dimensiuni şi nevoi ale vieţii – fizice, mentale, emoţionale şi spirituale.

Forţa extraordinarei culturi a serviciilor oferite de lanţul de hoteluri Ritz-Carlton rezidă în consideraţia arătată oamenilor, atât propriilor angajaţi, cât şi clienţilor: „Suntem doamne şi domni care servim doamne şi domni”. Esenţa artei de a conduce a lui Horst Schulze o reprezintă concepţia sa privind demnitatea şi nevoia de semnificaţie a persoanei integrale. Vă invit să recitiţi interviul lui şi să reflectaţi asupra cuvintelor sale (pagina 217).

Nu uitaţi că doar oamenii cărora li se permite să-şi satisfacă nevoile şi motivaţiile tuturor celor patru părţi ale naturii lor vor reuşi să-şi găsească vocea şi să aducă cele mai importante contribuţii la binele organizaţiei şi la binele comun. Pentru *corp*, nevoia şi motivaţia o reprezintă *supravieţuirea* – prosperitatea economică; pentru minte, *creşterea* şi *dezvoltarea*; pentru inimă, *dragostea* şi *relaţiile interumane*; şi pentru spirit, *semnificaţia*, *integritatea* şi *contribuţia*.

Organizaţia are patru nevoi identice:

7. *Supravieţuirea* – sănătate financiară (CORP)

2. Creşterea şi dezvoltarea – creşterea economică, creşterea numărului de clienţi, inovarea de produse şi servicii, perfecţionarea competenţei profesionale şi instituţionale (MINTE)

3. Relaţiile interumane – sinergie puternică, reţele şi parteneriate externe solide, munca în echipe, încredere, empatie, respectarea şi preţuirea diferenţelor dintre oameni (INIMĂ)

4. Semnificaţie, *integritate* şi *contribuţie* – deservirea şi respectarea tuturor acţionarilor: clienţi, furnizori, angajaţi şi familiile lor, comunităţi, societate – aducerea unei contribuţii esenţiale şi profund personale în lume (SPIRIT)

Cheia descătuşării puterii forţei de muncă o reprezintă ceea ce eu am numit *comisionarizarea*. Acest concept denumeşte clarificarea misiunii, a viziunii şi a valorilor organizaţiei într-un mod care suprapune cele patru nevoi ale angajaţilor cu cele patru nevoi ale organizaţiei. Slujba fiecărei persoane din organizaţie ar trebui să fie comisionarizată într-un mod care să satisfacă explicit cele patru nevoi atât ale

fiecărei persoane, cât şi ale organizaţiei. O Declaraţie Universală a Misiunii Companiei implicită ar suna în felul următor: „A mări bunăstarea economică şi calitatea vieţii *tuturor* acţionarilor”. Declaraţia misiunii organizaţiei, departamentului, echipei sau familiei *dvs*. ar fi elaborată nu numai în spiritul declaraţiei universale a misiunii companiei, ci ar reflecta deopotrivă şi *unicitatea* modul în care dvs. O îndepliniţi – harul dvs. unic, capacitatea dvs. – respectiv vocea dvs.

BILANŢUL CONTABIL ŞI MISIUNEA COMPANIEI

Întotdeauna am fost condus de un simţ al misiunii şi al scopului pe care mi le-am propus în viaţă. Dar a trebuit să treacă mulţi ani după ce am creat propria mea companie ca să înţeleg, forţat de împrejurări, care este realitatea „crudă”: în absenţa unui bilanţ contabil pozitiv, devine imposibil să respecţi misiunea pe care ţi-o asumi. Cu alte cuvinte, dacă nu îţi conduci afacerea de o aşa manieră încât să ai constant profituri într-o perioadă dată de timp, în cele din urmă misiunea pe care ţi-ai propus-o iniţial se

duce de râpă.

Pe de altă parte, majoritatea companiilor din ziua de azi urmăresc cu atâta încrâncenare obţinerea unui bilanţ contabil pozitiv şi echilibrarea trimestrială a activului şi pasivului, încât pierd din vedere însăşi viziunea care a inspirat înfiinţarea companiilor respective. Îi pierd din vedere pe angajaţii lor, familiile acestora şi comunităţile în care aceştia îşi desfăşoară activitatea. Ele uită relaţia de puternică interdependenţă pe care o au cu *toţi* acţionarii lor. Îşi pierd noţiunea de misiune şi contribuţie. Problemele create de această abordare au constituit motivaţia principală a activităţii profesionale pe care am desfăşurat-o în ultimii patruzeci de ani la nivelul organizaţiilor. Atât abordarea Misiune/Bilanţ neechilibrat, cât şi abordarea Bilanţ echilibrat/Misiune inexistentă au consecinţe negative importante (vezi tabelul 11.4).

Misiune/Bilanț neechilibrat
Puteri sporite acordate angajaților
Nivel înalt al încrederii
Rată redusă a fluxului de personal
Pasiune
Loialitate
Orientare spre deservirea clienților
Eventuală lipsă a unei abordări sistematice
Absența structurilor, a sistemelor și a proceselor
Țeluri nobile dublate de ineficiență în atingerea lor
Lipsa profitabilității
Lipsa ROLULUI
Focalizare pasionată și executare
Bilanț echilibrat/Misiune inexistentă
Evaluabil
Recunoașterea poziției financiare
Abordare strategică solidă
Structuri, sisteme și procese foarte clare (care este posibil să nu fie utile sau aliniate)
Rată înaltă a fluxului de personal
Lipsa încrederii
Epuizarea resurselor
Implicare redusă
Grad redus de împuternicire a angajaților
Orientare spre îndeplinirea sarcinilor
Focalizare mioapă

Figura 11.4

Niciuna din cele două abordări nu poate fi eficientă – în special în contextul contemporan al economiei globalizate. Secretul constă în combinarea raţională a acestora, în echilibrarea lor.

ÎNDEPLINIREA PLANULUI STRATEGIC

Un plan strategic este conceput, evident, pornind de la client. Dintr-un punct de vedere foarte realist, *în organizaţii nu există decât două roluri*: *rolul de client şi rolul de furnizor*. Toată lumea îşi desfăşoară activitatea în ambele roluri simultan, fie în interiorul,

fie în exteriorul organizaţiei. *Toată lumea* înseamnă toţi acţionarii din lanţul de furnizori care fac ca produsul final al organizaţiei să poată exista – cei care furnizează fondurile, cei care furnizează ideile şi forţa de muncă, cei care furnizează materiile prime, familiile care susţin angajaţii, precum şi comunitatea şi mediul înconjurător care permit şi întreţin întregul lanţ de furnizare.

Esenţială pentru succesul în afaceri este, aşadar, *calitatea relaţiei* dintre client şi furnizor. Dvs., furnizorul, vindeţi mai mult decât bunuri şi servicii numeroşilor clienţi diferiţi pe care îi aveţi. Ceea ce dvs. faceţi de fapt este să vindeţi soluţii pentru problemele acestora (slujbe pe care ei le plătesc sub forma bunurilor şi serviciilor pe care le achiziţionează de la dvs.). A fi capabil să rezolvi cu adevărat aceste probleme într-un mod care să nu fie o simplă încurajare sau îmbărbătare „cosmetică” înseamnă a reuşi să înţelegi foarte bine diversele nevoi ale acţionarilor. Va trebui să faceţi eforturi să aflaţi ce contează cel mai mult pentru aceşti oameni, astfel încât să puteţi realiza un plan strategic adecvat.

Valorile devin priorităţi în acest proces de planificare, deoarece valorile bazate pe principii nu se schimbă niciodată. Clienţii se vor schimba şi ca atare şi strategia va trebui să se adapteze, dar dacă valorile dvs. sunt asociate unor principii care nu se schimbă niciodată, atunci veţi avea o bază solidă la care vă puteţi raporta în decursul tuturor schimbărilor inevitabile.

Testul cu turnesol al unei declaraţii inspirate a misiunii companiei şi al unui plan strategic eficient este capacitatea de a aborda fiecare persoană la fiecare nivel al organizaţiei şi de a face în aşa fel încât ei să poată descrie modul în care ceea ce fac ei contribuie la planul strategic şi se află în armonie cu valorile călăuzitoare. Ca să utilizăm metafora cu busola, fiecare persoană ştie unde se află nordul şi cunoaşte modul în care contribuţia sa deplasează organizaţia în direcţia dorită.

Atunci când toată lumea participă la elaborarea declaraţiei misiunii companiei şi aplicarea planului strategic, jumătate din bătălie este ca şi câştigată, întrucât procesul de creare mentală, emoţională şi

spirituală a fost deja finalizat. Acum urmează procesul de creare fizică, de concretizare efectivă. Acesta se referă la *executarea strategiei* – „transpunerea ei în realitate”, aplicarea efectivă, producerea, alinierea şi acordarea de puteri sporite angajaţilor. Aceasta înseamnă că dvs. va trebui să construiţi structura, să găsiţi oamenii *potriviţi* pe care să îi angajaţi în slujbe *potrivite* şi cărora să le daţi instrumente *potrivite*, oameni pe care la început va trebui să îi susţineţi, şi cărora apoi să nu le staţi în cale şi să le acordaţi ajutor atunci când ei vi-l solicită.

Fiecare suborganizaţie, comitet, consiliu, diviziune, departament, proiect şi echipă de lucru va trebui să parcurgă un proces similar, cu două etape de creaţie: o primă etapă mentală, apoi o etapă fizică; mai întâi faza proiectului, apoi faza execuţiei; scrierea partiturii, apoi interpretarea ei. Absolut totul este creat de două ori. Găsirea celei mai bune căi de urmat este prima etapă a creaţiei. Ea prefigurează planul strategic care trebuie urmat pentru a face ca lucrurile să devină fizice/concrete/reale.

Veţi descoperi totodată că, dacă procesul este

realizat în mod adecvat şi dacă există o legătură emoţională puternică faţă de el provocată de identificarea cu el şi implicarea care a precedat parcurgerea lui, veţi reuşi să faceţi economii extraordinar de mari la întregul nivel al organizaţiei, de fiecare dată când va fi necesar. La fel cum un individ se împotmoleşte făcând lucruri care sunt urgente dar neimportante, la fel se întâmplă şi cu organizaţiile. Cultura îşi creează o viaţă proprie. Acesta este motivul pentru care este necesar să reveniţi mereu la obiectivul principal, la valorile dvs. şi, a planul strategic pe care l-aţi elaborat, pentru *a orienta fiecare decizie* pe care o luaţi. În acest mod, veţi dobândi şi curajul, şi capacitatea de conştientizare necesare pentru abandonarea „hobbyurilor" din profesiunea dvs., respectiv a acelor activităţi care nu sunt strict necesare pentru atingerea obiectivului principal.

Una din cele mai dificile probleme cu care se confruntă liderii economici este de a face tot posibilul pentru a transfera şi a TRADUCE viziunea corporatistă de la înălţimea de 10.000 de metri în

comportamente decelabile şi sesizabile printre angajaţii din „prima linie”, în scopul îndeplinirii obiectivelor primordiale. Chiar şi în cazul în care aceştia din urmă au fost implicaţi în procesul de elaborare a declaraţiei misiunii companiei şi a planificării strategice, punerea în practică şi transformarea lor în realitate nu sunt deloc uşoare. Gândiţi-vă cât de mult ar creşte productivitatea dacă am avea cei mai buni oameni care să lucreze în cele mai bune domenii în cele mai bune momente – la foarte puţinele proiecte şi obiective vitale care în ultimă analiză contează cel mai mult.

Aceasta este de regulă cea mai mai dificilă problemă. De prea multe ori, planurile noastre strategice sunt „nobile” şi vagi, iar conducătorii companiei nu reuşesc să traducă strategia în cele câteva obiective esenţiale care trebuie atinse în viitorul apropiat. Aceleaşi probleme deosebit de grave apar atunci când strategiile se concretizează în opt, unsprezece sau chiar în cincisprezece obiective noi care trebuie îndeplinite în viitorul apropiat, un număr mult prea mare de priorităţi pentru o abordare şi o

soluţionare realistă. Când există prea multe priorităţi presante, înseamnă că practic nu există nicio prioritate primordială. Este important ca obiectivele strategice să fie puţine, ordonate în funcţie de prioritatea lor, cuantificabile şi trecute pe un *tabel* sau o *listă* larg accesibilă, pentru ca toată lumea să ştie exact stadiul în care se află şi modul concret în care aceste obiective sunt realizate. Alte detalii privind angrenarea echipei şi organizaţiei dvs. în îndeplinirea „obiectivelor cruciale" şi referitoare la importanţa unor astfel de tabele sau liste vor fi prezentate în capitolele următoare.

PENTRU A CREA un mediu de lucru prielnic muncii în echipă şi activităţii concertate, de sus până jos, angajaţii trebuie să ştie care sunt cele mai importante priorităţi, să se implice în rezolvarea lor, să le poată aplica practic în acţiuni specifice, să fie suficient de disciplinaţi pentru a nu renunţa pe parcurs, să aibă încredere unul în altul şi să colaboreze eficient. Din nefericire, majoritatea oamenilor nu ştiu asupra cărei activităţi să-şi concentreze energia şi timpul de care dispun, pentru

că priorităţile primordiale nu sunt identificate sau comunicate clar, nefiind trecute pe o listă larg accesibilă tuturor. Dacă, în schimb, ele satisfac aceste criterii, dar angajaţii nu se consideră co-proprietari sau contestă strategia adoptată, ori primesc sarcina de a se implica în rezolvarea altor priorităţi, sau nu reuşesc să sesizeze legătura dintre sarcinile pe care ei trebuie să le îndeplinească şi viziunea corporatistă, abilitatea lor de a transpune în practică această viziune este pusă în pericol. Munca în echipă este astfel ameninţată de lipsa încrederii, de acuzaţiile reciproce, de sistemele şi procesele defecte ori de numărul exagerat de frâne care au un efect profund negativ asupra acţiunilor lor.

Organizaţiile care reuşesc să cultive un simţ al *misiunii* la nivelul întregii companii, în aşa fel încât fiecare persoană cunoaşte răspunsul la întrebările DE CE ŞI CINE şi simte pasiunea implicării pe care le-o sugerează aceste răspunsuri, fiecare om ştiind care este *strategia proximă* (răspunsul la întrebările CUM şi CÂND), conform căreia departamentele, echipele de lucru şi indivizii sunt concentraţi în mod consecvent

asupra îndeplinirii obiectivelor lor şi oamenii sunt responsabilizaţi pentru soluţionarea celor câteva priorităţi decisive ale organizaţiei, reuşesc să-şi găsească vocea şi să-şi cultive o cultură solidă, bazată pe principii (vezi figura 11.5). În aceasta constă factorul hotărâtor al rolului de găsire a căii optime de urmat.

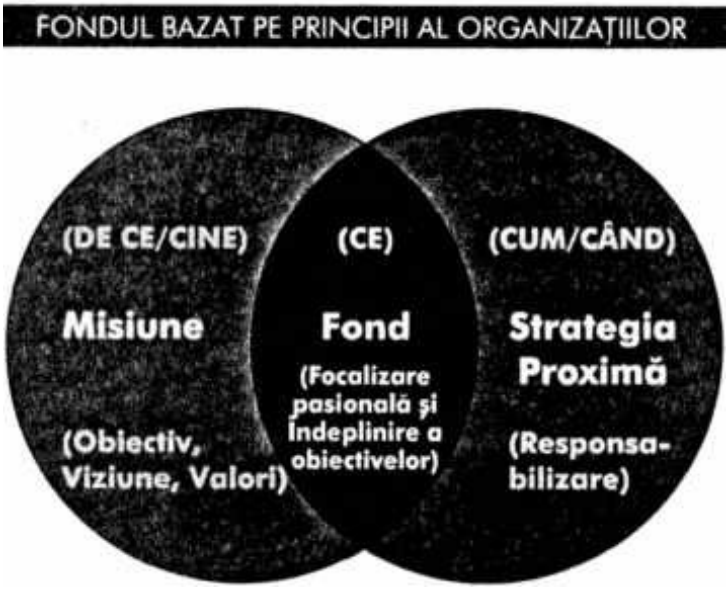


Figura 11.5

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Am în compania mea patru generaţii de angajaţi. Cum se poate ajunge la insuflarea unei viziuni şi a unor valori comune unor oameni care sunt

atât de diferiţi?

R: Unicul model care într-adevăr *poate* fi aplicat este un model bazat pe principii. Fie că este vorba de vârstnici, sau de persoane din generaţia anilor ’70, din generaţia X sau din generaţia Y – fiecare din aceste generaţii atât de diferite având propriul său sistem de valori şi mod de a privi viaţa – există un lucru care îi uneşte pe toţi, şi anume principiile eterne, universale care pot constitui baza elaborării unei viziuni şi a unui sistem de valori comune.

Sunt conştient că acest mod de abordare a discuţiei poate crea impresia că aceste lucruri sunt mai uşoare decât sunt în realitate. Cu toate acestea, am convingerea că respectul faţă de fiecare generaţie de angajaţi şi implicarea lor într-o comunicare sinergică poate duce la găsirea unei a Treia Alternative. Să ne amintim încă o dată principiul fundamental – implică-i pe oameni în soluţionarea problemei şi găsiţi cele mai bune rezolvări împreună. Dacă veţi proceda aşa, oamenii se ataşează emoţional de soluţia la găsirea căreia au participat şi ei. Atunci când ajung să sesizeze dificultatea în toată

profunzimea ei şi nu o mai privesc exclusiv cu „ochii” generaţiei căreia îi aparţin, ei devin cu toţii parte a unei ecologii sociale.

Î: Am observat că faceţi mereu o distincţie între principii şi valori. Lucrul acesta mă cam nedumereşte; mie mi se pare că ele înseamnă acelaşi lucru.

R: Motivul principal care poate explica această părere este faptul că majoritatea valorilor bine conturate sunt într-adevăr concomitent principii sau legi naturale. De fapt, dacă implicaţi suficient de mulţi oameni în procesul de elaborare a unei declaraţii privind o valoare dată, dacă ei sunt informaţi şi lucrează într-un colectiv în care există o atmosferă de încredere reciprocă, comunicând deschis şi sinergie unii cu alţii, veţi observa că valorile comune în care ei ajung să creadă cu timpul sunt valori bazate pe principii. Veţi descoperi, de asemenea, că sistemul de valori la care se ajunge într-un astfel de mod este practic acelaşi, indiferent de colectivul care îl adoptă, chiar dacă modul de exprimare al acestor valori poate fi diferit de la un colectiv la altul. Practicile culturale pot varia în funcţie de ţara sau zona în care îşi

desfăşoară activitatea organizaţia respectivă, însă experienţa mi-a arătat că indiferent de tipul de organizaţie sau de nivelul din structura organizaţiei, atunci când afirmarea unor valori se realizează în acest mod, ele vor reflecta întotdeauna cele patru părţi ale naturii noastre – corpul, mintea, inima şi spiritul – şi cele patru nevoi esenţiale ale omului: a trăi, a iubi, a învăţa şi a lăsa o moştenire. Aceasta este valabil atât la nivelul individului, cât şi al organizaţiilor. Dacă însă valorile sunt concepute şi anunţate în mod unilateral, este posibil ca ele să nu se bazeze pe principii. În definitiv, chiar şi cei mai odioşi criminali au sistemul lor de valori.

Î: Este necesar ca scrierea declaraţiilor privind misiunea companiei şi elaborarea planificării strategice să aibă loc la un nivel mai înalt ai ierarhiei companiei?

R: Depinde. Dacă rezultatul unei decizii luate la nivelul conducerii companiei este asumat la toate nivelele organizaţiei, el poate avea un succes considerabil. Dacă însă rezultatul este o declaraţie a misiunii companiei şi un plan strategic care sunt doar

anunţate tuturor angajaţilor, efectul va fi negativ. Esenţial este să existe o afinitate emoţională; în caz contrar, criteriile elaborate nu vor fi utilizate pentru alinierea structurilor, a sistemelor, a proceselor şi a culturilor. Declaraţiile privind misiunea companiei alcătuite în pripă şi apoi imediat anunţate sunt curând uitate; ele nu sunt altceva decât nişte anunţuri banale, făcute de ofiţerul de Relaţii Publice. Aşa se întâmplă frecvent cu produsele a căror lansare în fabricaţie sau promovare este hotărâtă la cel mai înalt nivel.

Trebuie reţinut că procesul de luare a unor decizii privind lansarea unui produs este la fel de important şi „cântăreşte” la fel de greu ca însuşi produsul respectiv, dacă doriţi să obţineţi o implicare emoţională a angajaţilor. Să subliniem iarăşi că pentru aceasta va fi nevoie de implicarea şi identificarea angajaţilor cu obiectivul vizat – cu alte cuvinte, când încrederea în viziunea altora este deplină, angajaţii se identifică cu obiectivul urmărit.

Evident că va fi nevoie să existe şi un proces de comunicare, de feedback, deschidere şi participare pentru a obţine această legătură emoţională. Am

întâlnit situaţii în care singurul avantaj al tehnologiei moderne a fost o repetare la nesfârşit a unor concepte sau reguli. Comitete formate din doi sau trei oameni sau întrunit, au lucrat şi s-au gândit ore în şir şi nu au reuşit să obţină rezultate mai consistente decât orice om de pe stradă. Însă chiar şi într-o astfel de situaţie, treptat, prin intermediul feedbackului – discutând cu alţii şi ascultându-i cu atenţie – rezultatul s-a îmbunătăţit constant, reflectând mai bine numeroasele interese diferite, până în momentul în care s-a ajuns la o legătură care îi unea efectiv pe toţi reprezentanţii culturii respective.

Îndeplinirea obiectivelor – Aliniere şi împuternicire

Capitolul 12

VOCEA ŞI DISCIPLINA ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR – ALINIEREA OBIECTIVELOR ŞI A SISTEMELOR ÎN VEDEREA OBŢINERII DE REZULTATE

Niciun cal nu ajunge nicăieri dacă nu este înhămat.

Niciun tip de gaz sau de aburi nu acţionează

vreun motor dacă difuzarea lor nu este oprită.

Nicio Niagară nu este transformată vreodată în energie electrică până când nu este zăgăzuită.

Nicio viaţă nu devine măreaţă până când nu este focalizată, dedicată, disciplinată.1 HENRY EMERSON FOSDICK

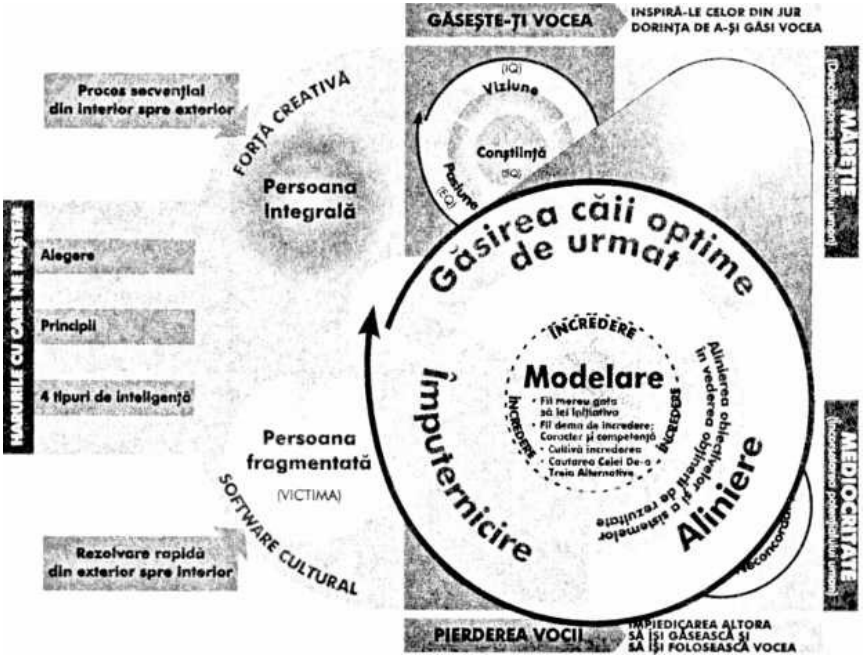


Figura 12.1

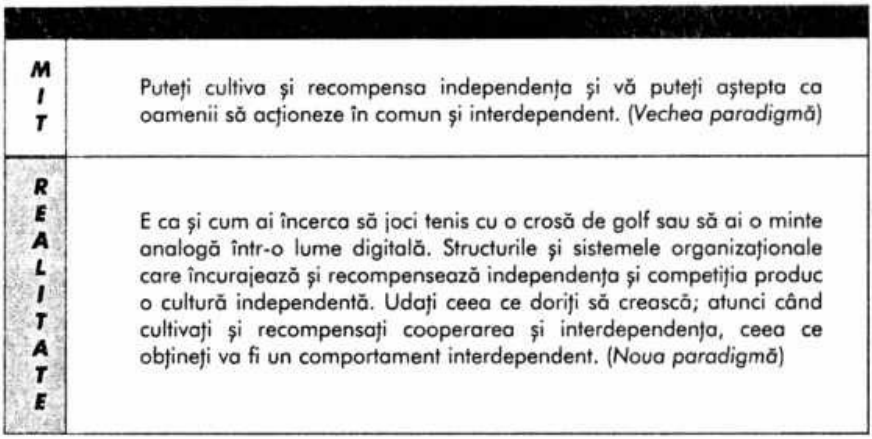

MIT
Puteți cultiva și recompensa independența și vă puteți aștepta ca oamenii să acționeze în comun și interdependent. (Vechea paradigmă)
REALITATE
E ca și cum ai încerca să joci tenis cu o crosă de golf sau să ai o minte analogă într-o lume digitală. Structurile și sistemele organizaționale care încurajează și recompensează independența și competiția produc o cultură independentă. Udați ceea ce doriți să crească; atunci când cultivați și recompensați cooperarea și interdependența, ceea ce obțineți va fi un comportament interdependent. (Noua paradigmă)

Figura 12.2

PRIMA ALTERNATIVĂ la rolul conducerii de a realiza o aliniere este a crede că modelarea personală a individului este suficientă pentru a menţine o X organizaţie pe calea unei dezvoltări sănătoase.

Cea de-a doua alternativă este a crede că, printr-o comunicare continuă a viziunii şi strategiei pe care le-aţi elaborat cu minuţie, organizaţia îşi va putea îndeplini obiectivele. Structurile şi sistemele angrenate au o importanţă secundară.

A treia alternativă este 1) utilizarea autorităţii morale personale şi a autorităţii formale pentru crearea de sisteme care vor *conferi autoritate oficială* sau *vor instituţionaliza* strategia dvs. şi principiile pe

care le întruchipează viziunea şi valorile dvs. comune 2) crearea obiectivelor în cascadă la nivelul organizaţiei în ansamblu, obiective care corespund cu viziunea, valorile şi priorităţile strategice comune şi 3) identificarea căii de a vă schimba şi mula în funcţie de feedbackul pe care vi-l transmite piaţa şi organizaţia, referitor la cât de bine satisfaceţi nevoile pieţei şi cât de valoroase sunt produsele sau serviciile pe care le oferiţi (acesta fiind unul dintre sisteme). Dacă spuneţi că îi preţuiţi pe *toţi* acţionarii dvs., veţi culege în mod regulat informaţii despre *toţi* acţionarii şi veţi folosi aceste informaţii pentru realiniere. Udaţi ceea ce vreţi să crească.

Modelarea modului de a trăi şi de a conduce conform unor principii pe care ni le asumăm duce la cultivarea şi inspirarea încrederii. Găsirea căii optime de urmat creează o viziune şi o ordine liber consimţite fără a le impune. Şi acum urmează chestiunea crucială. Cum putem aplica şi îndeplini în mod consecvent valorile şi strategia companiei fără a miza pe prezenţa continuă a conducătorilor oficiali care să-i ţină pe toţi pe drumul cel bun? Răspunsul la această

întrebare este alinierea – *elaborarea şi aplicarea sistemelor şi a structurilor care confirmă* valorile fundamentale şi cele mai presante priorităţi ale organizaţiei (selectate în procesul de găsire a căii optime de urmat). Gândiţi-vă la structurile, sistemele şi procesele specifice organizaţiei dvs. Dau ele posibilitatea angajaţilor să îndeplinească prioritățile principale ale companiei, sau creează obstacole în acest sens? Se află ele în rezonanţă cu valorile adoptate de organizaţie? Responsabilitatea conducerii companiei este să elimine obstacolele – nu să le creeze. Cu toate acestea, procesul alinierii impune o examinare profundă, cu toată umilinţa, a propriei persoane şi a multor sisteme şi structuri organizaţionale considerate „sacre”.

CALITATEA ORGANIZAŢIEI DE A INSPIRA ÎNCREDERE

Aşa cum menţionam mai devreme, organizaţia este cea de-a doua sursă de încredere ca importanţă. Când oamenii demni de încredere lucrează în cadrul unor structuri şi sisteme care nu concordă cu valorile declarate ale organizaţiei, sistemele care nu inspiră

încrederea angajaţilor vor predomina de fiecare dată. Nu va exista o atmosferă de încredere. În virtutea tradiţiei şi a cutumelor culturii, aceste sisteme şi procese devin atât de adânc înrădăcinate în organizaţie, încât devin mult mai greu de schimbat decât comportamentul individual.

Datele xQ confirmă existenţa unei grave „lipse de încredere” la nivelul organizaţiilor. Numai 48% dintre cei care au răspuns au fost de acord cu afirmaţia că organizaţia în care lucrează respectă în linii mari valorile declarate ale organizaţiei respective.

Spre exemplu, aproape toate organizaţiile se declară în favoarea muncii în echipă şi a colaborării, deşi au în structura lor sisteme adânc înrădăcinate care recompensează competiţia internă. Adesea mi se întâmplă să povestesc despre perioada în care am colaborat cu o companie în care nu a existat spirit de colaborare. Directorul executiv al acestei companii nu putea înţelege de ce angajaţii lui nu voiau să colaboreze. El susţinuse această cauză, organizase cursuri de perfecţionare pe această temă, îi pregătise psihic pe angajaţi în acest sens. Şi totuşi, nimeni nu

era dispus să colaboreze cu nimeni.

În timp ce discutam cu acest director executiv, din întâmplare am văzut în spatele biroului lui o perdea care fusese trasă tot din întâmplare. În spatele perdelei se afla un aranjament care mima o cursă de cai. În partea stângă erau aliniaţi caii care participau la cursă. Pe faţa fiecărui cal era imprimată faţa fiecărui director al companiei. În partea dreaptă, era agăţat un poster care făcea reclamă la turismul din Insulele Bermude, în care un cuplu de îndrăgostiţi se plimba pe o plajă albă şi însorită.

Acum imaginaţi-vă neconcordanţa acestei situaţii. „Nicio problemă. Haideţi să lucrăm împreună. Să colaborăm. O să câştigaţi mai mult aşa. O să vă fie mai bine. O să fiţi mai fericit. O să fie mult mai plăcut pentru dvs”. După care, se trage perdeaua, şi… „Care dintre voi o să câştige anul acesta excursia gratuită în Insulele Bermude?”

Directorul m-a întrebat din nou: „De ce nu vor să colaboreze?”

Sistemele cântăresc întotdeauna mai greu decât cel mai rafinat simţ oratoric.

Una dintre observaţiile decisive la care a ajuns Edwards Deming a fost că mai mult de 90% din toate problemele unei organizaţii sunt sistemice. Problemele sunt cauzate de sisteme sau structuri. Ele nu se înscriu în categoria problemelor care, în exprimarea lui, „au cauze speciale" sau sunt provocate de angajaţi. Cu toate acestea, în ultimă analiză, deoarece oamenii sunt programatorii şi sistemele sunt programele, oamenii sunt cei care poartă răspunderea finală a sistemelor respective. Sistemele şi structurile sunt lucruri. Ele sunt programe. Ele nu au libertatea de a alege. În concluzie, tot oamenii sunt cei care conduc. Oamenii creează sisteme, şi toate organizaţiile obţin rezultatele pe care sunt create şi structurate să le obţină.

Mulţi oameni cinstiţi sunt incompetenţi în domeniul elaborării sistemelor organizaţionale. La fel, unii oameni competenţi sunt lipsiţi de onestitate şi duplicitari. Dar pentru ca o organizaţie să inspire încredere, este nevoie ca organizaţia să dea dovadă de caracter şi competenţă. Pe scurt, *alinierea reprezintă calitatea de a fi demn de încredere la scară*

instituţionalizată. Aceasta înseamnă că înseşi principiile pe care oamenii şi-au clădit sistemul de valori constituie punctul de pornire pentru crearea de structuri, sisteme şi procese. Chiar dacă mediul, condiţiile de pe piaţă şi oamenii se schimbă, principiile rămân mereu aceleaşi. Arhitecţii ştiu ceea ce vor să spună când afirmă: *Funcţia determină forma*. Cu alte cuvinte, obiectivul determină structura. Căutarea căii optime de urmat determină alinierea. Disciplina se manifestă atât la nivel personal, cât şi la nivel organizaţional. În context organizaţional, disciplina a fost denumită „aliniere" pentru că ea se referă la crearea sau alinierea structurilor, a sistemelor, a proceselor şi a culturii în scopul transformării în realitate a viziunii.

Evitaţi ca luarea de decizii sinergice să fie dublată de nesupunerea în îndeplinirea deciziilor.

Dacă sistemul de valori vizează atât viitorul mai îndepărtat, cât şi un viitor mai apropiat, sistemul de informaţii trebuie să se adreseze şi el unui viitor mai îndepărtat şi unuia mai apropiat. Dacă sistemul de valori consideră că sinergia şi colaborarea au o

importanţă supremă, atunci sistemul de recompensare trebuie să răsplătească sinergia şi colaborarea. Aceasta nu înseamnă că efortul individual şi performanţa nu trebuie şi ele recunoscute şi răsplătite pe măsură. De pildă, mărimea bonusurilor de compensaţie poate fi teoretic determinată de criteriile sinergiei şi colaborării, dar practic suma care revine drept compensaţie acordată trebuie să reflecte efortul individului în cadrul echipei complementare, stimulând astfel atât interdependenţa, cât şi independenţa.

Numeroase organizaţii cad în capcana recompensării exclusive a efortului individual, în detrimentul efortului colectiv. Nefiind adesea decât o simplă vorbă spusă la întâmplare, din lipsă de inspiraţie, valoarea colaborării nu figurează în structura sistemului de recompensare şi răsplătire a angajaţilor. Întrucât fiecare nu face mai mult decât îi dictează interesele personale, oamenii acceptă tacit sistemele de recompensare care răsplătesc efortul individual. Chiar dacă servirea optimă a clientului necesită muncă în echipă, munca în echipă nu va

exista, iar rezultatul va fi unul negativ. Şi aceasta nu din cauza faptului că oamenii nu ar fi dispuşi să colaboreze, ci din cauză că sistemul recompensează efortul individual sau competiţia internă. Să ne amintim că, în cele din urmă, sistemele ajung să copleşească retorica şi intenţiile bune.

„DE CE I-AŢI ANGAJAT PE OAMENII ĂŞTIA, NU CA SĂ FIE CÂŞTIGĂTORI?”

În timp ce vorbeam în faţa unui grup de circa opt sute de oameni cu prilejul convenţiei lor anuale, am aflat că mai exista încă un sistem neconcordant. În sistemul în care evoluau ascultătorii mei, doar treizeci din cei opt sute de oameni primeau recompense – treizeci din opt sute! Aflând aceasta, m-am întors la preşedintele companiei respective şi i-am spus: „De ce i-aţi angajat pe oamenii ăştia, nu ca să fie câştigători?

„Ba da”.

„Aţi angajat pe cineva să devină un ratat?”

„Nu”.

„În seara aceasta, aveţi şapte sute şaptezeci de rataţi”.

„Păi, nu, nu sunt rataţi. Doar că nu au câştigat

concursul”.

„Sunt rataţi”.

„De ce?”

„Poate din cauza modului dvs. de a gândi? E un concurs cu câştigători şi pierzători”.

„Ce altă soluţie aş fi avut?”

„Să-i faceţi pe toţi câştigători. De unde v-a venit ideea că trebuie să organizaţi concursuri? Nu aveţi şi aşa destui concurenţi pe piaţă?”

„Ce să fac, aşa se procedează”.

„Serios? în ce relaţii sunteţi cu soţia dvs? Cine câştigă?”

„În unele zile, câştigă ea. În altele, câştig eu”.

Moment în care l-am întrebat: „Acesta este genul de model pe care vreţi să i-l oferiţi copiilor dvs. pentru viitor? Spuneţi sincer”.

El a răspuns: „Şi ce să fac cu recompensările?”

Eu i-am spus: „Stabiliţi un acord individualizat de performanţă de genul câştig-câştig cu fiecare persoană şi cu fiecare echipă de lucru. Dacă ei îşi îndeplinesc sarcinile de serviciu şi obţin rezultatele scontate, câştigă”.

Un an mai târziu, am fost invitat din nou la compania respectivă, după ce între timp aici se desfăşurase o muncă susţinută în domeniul alinierii. La conferinţa anuală participau mai mult de o mie de persoane. Şi din o mie de persoane, ghiciţi câţi au câştigat premii? Opt sute. Cei două sute care nu au primit premii au cerut să nu primească. A fost alegerea lor. Nici nu exista vreun termen de comparaţie cu ceea ce se întâmplase cu un an în urmă. Şi care a fost motivul pentru care li s-au acordat recompense, care a fost meritul lor? Ei bine, câştigătorii din acel an produceau o cifră de afaceri egală cu cea produsă de cei treizeci de premianţi din anul precedent laolaltă – *de fiecare persoană*. Întreaga cultură se schimbase din rădăcini. Cultura în ansamblul ei se modificase, trecând de la o mentalitate a lipsurilor la o mentalitate a abundenţei. Opt sute de oameni se aflau acum pe podiumul care doar cu un an înainte fusese ocupat de numai treizeci de persoane.

De ce?

Să răspundem la această întrebare scoţând în

evidenţă această istorisire cu povestea Insulelor Bermude relatată puţin mai devreme. În loc ca fiecare persoană să se întrebe: „*Care* dintre noi o să plece în Insulele Bermude?”, fiecare se gândea: „Vreau ca tu să mergi în Insulele Bermude cu soţul tău/soţia ta. Vreau ca toţi să mergem acolo. O să te susţin”. Imaginaţi-vă cât de profund ar revoluţiona o astfel de gândire o organizaţie concurenţială pe plan intern!

În ambele cazuri de mai sus, preşedinţii nu erau oameni care să nu merite încrederea oamenilor. Ei aveau caracter, aveau chiar şi o mentalitate a abundenţei; singurul lucru care le lipsea era mentalitatea sau setul de abilităţi necesar pentru crearea unor sisteme aliniate de recompensare; nu dispuneau de sisteme de informaţii complete. Este acelaşi lucru cu încercarea de a pilota un avion la care funcţionează un singur cadran – este un dezastru! Dar ei au înţeles numaidecât conceptul. Să repet, problema lor nu era lipsa de caracter, ci lipsa competenţei. Nu ştiau de existenţa acestei abilităţi şi au fost părtaşi ai unui sistem de mentalităţi ale lipsurilor, tradiţional şi duplicitar, care a rămas

duplicitar până atunci când au exersat şi au ajuns să stăpânească aceste abilităţi.

ALINIEREA NECESITĂ O VIGILENŢĂ CONSTANTĂ

Munca de aliniere nu se termină niciodată. Ea necesită eforturi şi ajustări constante, pur şi simplu datorită faptului că aveţi de-a face cu o realitate atât de schimbătoare. Sistemele, structurile şi procesele trebuie să rămână flexibile, pentru a putea fi ajustate şi să corespundă acestei realităţi mereu schimbătoare. Cu toate acestea, şi ele trebuie să fie bazate pe *principii* imuabile. Cu această combinaţie de *imuabilitate flexibilă*, organizaţia va deveni stabilă şi, în acelaşi timp, agilă.

Principiile pot fi asemuite unei fântâni adânci. Această fântână adâncă a principiilor alimentează toate fântânile şi structurile de suprafaţă, cum ar fi: acordarea de puteri sporite, calitatea, creşterea productivităţii, eficienţa economică, dezvoltarea constantă şi agilitatea.

Trebuie repetat că unul dintre modurile de a stimula abilitatea organizaţiei dvs. de a face constant

schimbările de aliniere necesare este de a vă păstra seriozitatea în compararea rezultatelor obţinute de dvs. cu cele obţinute de performerii cu *funcţii* similare din organizaţia dvs. şi din toate ramurile şi profesiunile industriale din întreaga lume. Aceasta face ca oamenii să caute să se raporteze la o scară planetară şi să se gândească la o definire în consecinţă a performanţei, în loc să privească exclusiv în trecut ori să extrapoleze o serie de tendinţe fie ale ramurii industriale respective, fie ale companiilor rivale. Raportaţi-vă la organizaţiile extrem de eficiente, care au reputaţia de a avea performanţe superioare – ceea ce nu înseamnă că ele sunt perfecte sau că vor rămâne măcar superioare pentru mult timp; comparaţi-vă însă mereu cu cei mai buni şi încercaţi să învăţaţi de la ei.

Observarea atentă, bunul simţ şi o îndelungată perioadă de studii aprofundate demonstrează că organizaţiile de mare succes nu îşi datorează succesul acţiunilor unor oameni izolaţi sau caracteristicilor individuale ale conducătorilor oficiali ai organizaţiilor respective. Organizaţiile de succes sunt un produs al

trăsăturii organizaţionale, nefiind dependente de o personalitate sau alta. Ele sunt dependente de sistemul şi cultura lor. (Vom discuta mai detaliat conceptul de cultură când vom trece la rolul acordării de puteri sporite.)

General Electric reprezintă exemplul unei companii care a făcut tranziţia de la epoca Industrială la Epoca Profesionistului Cunoaşterii cu multe dintre diviziile sale componente. Ţelul principal al lui Jack Welch, vechi director general al companiei, şi al Dr. Noel Tichy, care a avut rolul de director al departamentului de perfecţionare managerială, a fost să imprime dorinţa de perfecţionare a spiritului de conducător în „genele" General Electric şi în cursurile de specializare pe care le frecventau conducătorii companiei:

Concepţia domnului Welch, care nu era foarte populară în lumea afacerilor la vremea respectivă, era că postura de conducător nu era apanajul exclusiv al Directorilor Generali în funcţie şi al echipelor lor de directori executivi, ci trebuia să fie instituţionalizată la nivelul companiei în ansamblul ei. Economia

globalizantă demonstra că lumea afacerilor, care fusese caracterizată o lungă perioadă de timp de stabilitate, autocraţie şi procese strict limitate, va trebui să devină mal deschisă la schimbări, ceea ce impunea găsirea de conducători versatili şi adaptabili la toate nivelurile ierarhice ale companiei. Acest deziderat a impus, la rândul lui, cultivarea capacităţii de a instrui angajaţii şi angajatele nu numai cum să facă faţă la schimbări, ci şi cum să le creeze.2

AUTORITATEA MORALĂ INSTITUŢIONALIZATĂ

Organizaţiile şi instituţiile aliniate a căror activitate este într-adevăr bazată pe principii au o *autoritate morală instituţionalizată*. Autoritatea morală instituţionalizată este capacitatea instituţională de a genera în mod consecvent calitate, relaţii de încredere cu diferiţii acţionari şi o focalizare continuă asupra eficienţei, vitezei, flexibilităţii şi „prieteniei" pieţei. Este posibil ca unele persoane să o mai „dea în bară" din când în când, dar instituţia ia măsurile cuvenite şi merge mai departe.

Autoritatea morală instituţionalizată este o

caracteristică permanentă în ţările care au constituţii culturale solide, fie că ele sunt scrise sau nescrise. Conducătorii individuali pot să nu se conformeze întotdeauna acestor constituţii, dar în aceste ţări s-a reuşit cultivarea punctelor forte ale conducătorilor individuali, mizându-se pe restul membrilor de guvern pentru a face ca slăbiciunile acestor lideri să devină irelevante. Aceasta nu este şi cazul regimurilor dictatoriale, sau al tinerelor şi fragilelor democraţii, care sunt încă dominate de o corupţie co-dependentă şi încurajată cultural.

Fără îndoială, liderii corupţi, dictatoriali şi egoişti pot provoca mult rău ţărilor lor într-o perioadă de timp, chiar şi în condiţiile existenţei unei solide autorităţi morale instituţionalizate. Dar, de obicei, organizaţia sau instituţia are un reviriment. În mod fundamental, puterea se află în sistem, nu în persoanele oficiale alese sau în birocraţii numiţi în funcţii. Sistemul este mai puternic decât slăbiciunile individuale ale participanţilor. Acesta este motivul pentru care reprezentanţii Corporaţiei Marriott afirmă că diavolul stă în detalii, dar *succesul stă în sisteme*.

Am avut recent o discuţie cu J.W. „Bill” Marriott, preşedinte şi director general al companiei Marriott International, cel mai mare operator de hotele din lume. Bill şi, înaintea lui, tatăl său, au creat una dintre cele mai eficiente organizaţii din lume, reuşind această performanţă în parte prin crearea unui *sistem de comunicare* care foloseşte geniul angajaţilor organizaţiei.

„Cea mai importantă lecţie pe care am învăţat-o de-a lungul anilor a fost să-ţi asculţi oamenii”, mi-a spus acesta. „Am descoperit că poţi lua decizii mai bune atunci când ai directori de departament care şi-au făcut o deprindere din a-şi strânge oamenii lângă ei periodic, pentru a discuta cu ei, a prelua idei de la el şi a asculta ce au să le spună angajaţii din departamentul lor, decât atunci când stal la o masă înconjurat de directorii respectivi şi asculţi ce îţi spun ei”.

Marriott mi-a spus că a învăţat această lecţie devreme în viaţă, în urma unei întâlniri pe care a avut-o cu unul din cei mai prestigioşi lideri din lume, preşedintele Dwight David Eisenhower.

„Era în perioada în care terminam colegiul şi, după ce fusesem în marină timp de şase luni, mă întorsesem acasă de Crăciun de la Şcoala Batalioanelor de Aprovizionare”, îşi amintea el. „Într-o zi, la ferma noastră a venit Ezra Taft Benson, Ministrul American al Agriculturii, însoţit de Generalul Eisenhower. Eisenhower era preşedinte, iar eu eram sublocotenent de marină”.

„Era o zi în care încremeneai de frig”, îşi amintea Marriott, „dar tatăl meu scosese nişte ţinte de tir. L-a întrebat pe preşedintele Eisenhower: „Doriţi să ieşiţi şi să trageţi puţin, sau preferaţi să staţi înăuntru la căldură, lângă şemineu?”

„El s-a întors spre mine şi m-a întrebat: „Ce părere ai, ce crezi c-ar trebui să fac, sublocotenent?”

Chiar şi în ziua în care îmi relata povestea aceasta, Marriott părea uluit.

„Mi-am spus în sinea mea: „Ce te miri, ştii doar că aşa a ajuns unde e acum, ori de câte ori se întâlnea cu oameni ca de Gaulle, Churchill, Marshall, Roosevelt, Stalin, Montgomery, Bradley şi Patton, le punea aceeaşi întrebare de aur: Ce părere ai?”

„Aşa că eu i-am răspuns: „D-le preşedinte, e prea frig afară, staţi înăuntru lângă şemineu”.

Marriott mi-a spus că de atunci nu a uitat niciodată această lecţie.

„A fost un moment hotărâtor pentru mine”, mi-a explicat el. „Îmi amintesc că mai târziu m-am gândit în felul următor: „Dacă o fi să mă apuc vreodată de vreo afacere, o să pun şi eu întrebarea asta mereu. Şi dacă o să mă obişnuiesc să o pun, pun pariu că o să aflu tot felul de informaţii care o să-mi folosească”.

Acesta este motivul pentru care Bill Marriott şi-a construit lanţul de hoteluri punând la temelie această întrebare-cheie, creând o cultură care încurajează comunicarea atât cu superiorii, cât şi cu subalternii. El conştientizează faptul că banala întrebare „Tu ce părere ai?” poate transforma chiar oamenii care sunt consideraţi muncitori „manuali” în muncitori ai „cunoaşterii”, dacă îi asculţi cu atenţie şi le respecţi experienţa şi înţelepciunea.

El a conchis astfel: „Fiul meu John lucra în New York la una din sucursalele unei companii pe care noi o achiziţionaserăm. Într-o zi, pe când era în bucătărie,

s-a dus la unul dintre băieţii de acolo şi i-a spus: „Avem problema asta de rezolvat – ce crezi că ar trebui să facem?”

„În ochii muncitorului respectiv au apărut lacrimi în timp ce îmi răspundea: „Am lucrat la compania asta douăzeci de ani, şi până acuma niciodată nimeni nu mi-a cerut părerea în vreo problemă”.

INSTRUMENTUL DE ALINIERE: SISTEMELE DE FEEDBACK

Trei dintre rolurile conducerii şi instrumentele lor aferente încearcă să răspundă la întrebarea fundamentală: Care este cel mai important lucru pentru companie? Cel de-al treilea rol, rolul alinierii, răspunde la întrebarea: Suntem în grafic? Suntem pe drumul cel bun în ceea ce priveşte lucrurile cele mai importante pentru companie?”

Adevărul este, aşa cum menţionam mai devreme, că de cele mai multe ori suntem *cu toţii* pe un drum greşit, absolut toţi – fiecare individ, familie, organizaţie sau avion care zboară într-o cursă internaţională spre Roma. Simpla conştientizare a acestui lucru constituie un important pas înainte. Dar

pentru mulţi dintre noi, sentimentul că ne aflăm pe un drum greşit aduce descurajare şi disperare. El nu ar trebui însă să fie atât de deprimant. A şti că nu suntem pe un drum bun nu este altceva decât un motiv să ne realiniem privind spre nord (principiile) şi să ne reorientăm devotamentul pentru a ajunge la destinaţie.

Nu uitaţi, călătoria noastră ca indivizi, echipă sau organizaţie se aseamănă cu zborul unui avion. Înainte ca avionul să decoleze, piloţii întocmesc un plan de zbor. Ei ştiu cu precizie unde trebuie să ajungă. Dar, în timpul zborului, vântul, ploaia, turbulenţele provocate de curenţii de aer, traficul aerian, erorile umane şi factori de altă natură acţionează asupra avionului. Ei fac ca avionul să se mişte uşor în direcţii diferite, astfel încât cea mai mare parte a timpului acesta nici nu se află pe ruta de zbor şi pe coordonatele prevăzute. Dar dacă nu intervine o eroare majoră sau un factor de o gravitate extremă, avionul tot va ajunge la destinaţie.

Şi totuşi, cum este posibil acest lucru? Pe durata zborului, piloţii primesc permanent feedback. Ei

primesc informaţii de la instrumentele de la bord, care prezintă date privind mediul înconjurător, de la turnurile de control, de la alte avioane – uneori chiar şi de la stele. Pornind de la acest feedback constant, ei controlează şi modifică permanent poziţia aeronavei, reuşind de fiecare dată să menţină avionul pe cursul dorit, revenind astfel mereu la planul iniţial.

Zborul unui avion este, cred, metafora ideală pentru aceste patru roluri. Modelarea, găsirea căii optime de urmat şi acordarea de puteri sporite ne permit să determinăm ce anume contează cel mai mult pentru familia noastră, organizaţia sau slujba în care ne desfăşurăm activitatea şi pentru noi înşine. Acestea sunt planurile noastre de zbor. Feedbackul constant pe care noi, în calitate de piloţi, îl primim, reprezintă o ocazie pe care o avem de a verifica progresul făcut şi de a ne *realinia* la criteriile călăuzitoare iniţiale. împreună, aceste roluri şi instrumente ne ajută să ajungem la destinaţia dorită.

ATINGEREA UNUI ECHILIBRU ÎNTRE OBŢINEREA DE REZULTATE ŞI DEZVOLTAREA CAPACITĂŢII

Esenţial pentru principiul alinierii este să se înceapă mereu cu rezultatele. Care sunt rezultatele pe care le aveţi pe piaţă? Acţionarii dvs. sunt mulţumiţi de profitul obţinut în urma investiţiei făcute? Sunt mulţumiţi de câştigul pe care l-au obţinut în urma investiţiei mentale, fizice, spirituale şi emoţionale? Dar furnizorii? Sau comunitatea? Aveţi un sentiment de responsabilitate socială faţă de copiii dvs., faţă de şcoli, străzi, faţă de aerul şi apa pe care le consumăm, faţă de mediul şi contextul în care angajaţii dvs. lucrează, îşi cresc copiii şi trăiesc?

Dar rezultatele obţinute de acţionarii dvs? Şi de clienţii dvs? Cum merge treaba? Ce calificativ aţi folosi pentru a descrie rezultatele? Cum se compară ele cu standardele de talie mondială ale domeniului? Va trebui să studiaţi şi să analizaţi toate aceste rezultate ale acţionarilor, iar apoi să examinaţi decalajul existent între rezultatele respective şi strategia dvs.

Eficienţa înseamnă atingerea unui echilibru între *producerea rezultatelor dorite* (P) şi *capacitatea de*

producţie (CP).[14] Cu alte cuvinte, oamenii vor puii de aur pe care îi face cloşca. Uneori, numim acest raport Echilibrul P/CP. Esenţa echilibrului este obţinerea rezultatelor pe care le doriţi într-un mod care să vă permită să obţineţi rezultate superioare în viitor.

În ultimii zece ani, s-au făcut numeroase tentative de măsurare a Echilibrului P/CP. în activitatea mea la catedră, am discutat deseori despre importanţa existenţei unui feedback de 360 de grade, sugerând că primele 90 de grade reprezintă contabilitatea financiară, iar restul de 270 de grade constituie informaţiile colectate în mod ştiinţific, referitoare la opiniile acţionarilor principali şi la puterea sentimentelor acţionarilor vizavi de aceste opinii.

Acest tip de feedback a primit o sumedenie de denumiri. Unul dintre cele mai influente curente recente a ales titulatura de *Registru Echilibrat*. Eu personal am utilizat frecvent denumirea de „contabilitate cu echilibru dublu”. Contabilitatea

14 Pentru informații suplimentare despre atingerea unui echilibru între obținerea de rezultate si dezvoltarea capacității, vezi Anexa 8.

tradiţională a vizat întotdeauna obţinerea echilibrului între venituri şi cheltuieli (puii de aur). Contabilitatea cu echilibru dublu respectă şi „cloşca", cuantificând sănătatea „cloştii", prin descrierea concisă a calităţii relaţiilor organizaţiei cu toţi acţionarii săi principali – clienţi, furnizori, asociaţi şi familiile acestora, guvern, comunitate etc. Vă puteţi imagina cu uşurinţă cât de important este să avem la dispoziţie o prezentare scrisă pe două pagini a situaţiei prezente şi viitoare a sănătăţii şi forţei organizaţiei dvs. – o pagină dedicată situaţiei financiare a organizaţiei (rodul prezent al eforturilor anterioare), pe cealaltă pagină figurând indicii care vă arată clar stadiul în care se află relaţiile dvs. cu acţionarii, relaţii care vor permite obţinerea tuturor rezultatelor dvs. viitoare.

Este foarte important să folosiţi ceea ce vom denumi de acum înainte un *Registru*, un registru bine alcătuit şi larg accesibil. Persoanele care sunt implicate, care vor fi evaluate, va trebui să participe la elaborarea unui registru al performanţelor obţinute, acesta reflectând criteriile care se regăsesc în misiunea, valorile şi strategia organizaţiei, pentru ca

aceste persoane să rămână continuu racordate la acest proces, ca oameni responsabili şi, în egală măsură, răspunzători pentru faptele lor. Ei trebuie să simtă o legătură emoţională faţă de acest registru, care ilustrează rezultatele obţinute şi faptul că sunt coproprietari ai lui. Acest lucru este valabil *şi* pentru indivizi, echipe, departamente sau orice persoană care are responsabilitatea de a îndeplini o sarcină de serviciu sau de a realiza un proiect. Toată lumea trebuie să se implice în elaborarea Registrului, după care fiecare trebuie să accepte să fie

Aproape nimeni nu măsoară progresul pe care îl înregistrează în atingerea celor mai importante obiective pe care şi le propune. Numai 10% din repondenţi au afirmat că ţin un registru în care trec, constant, date clare şi precise care să permită un feedback real. Dezideratul imperativ este *inteligenţa acţionabilă pentru luarea de decizii în probleme de importanţă majoră*.

răspunzător de rezultatele care apar înscrise în el. În capitolul 14 vor fi prezentate sugestii suplimentare privind crearea unui astfel de Registru.

Permiteţi-mi să ilustrez importanţa acestei idei referitoare la sistemul de feedback cu Registru prin relatarea unei experienţe pe care am avut-o cu o organizaţie care a fost la un moment dat nevoită să răspundă la aceste întrebări etiologice, pentru stabilirea unui diagnostic.

Ţineam un discurs la o conferinţă la care participau foarte mulţi reprezentanţi ai unei asociaţii naţionale de publicişti şi editori de ziare. Pregătindu-mă pentru acest eveniment, am strâns date din auditurile culturale realizate la diverse organizaţii jurnalistice. Ele indicau nivelurile de încredere, comuniunea de obiective şi valori, neconcordanţe sistemice şi, în consecinţă, neacordarea de puteri sporite angajaţilor din organizaţiile respective.

Înainte de a prezenta datele cu pricina, m-am hotărât să încerc o abordare diferită: să mă plimb prin amfiteatru (care era imens) cu un microfon în mână şi să pun două întrebări: „Care este rolul esenţial al ziarelor în societate? Care este scopul dvs. principal?”

Am dat microfonul pe rând la foarte mulţi participanţi, care au vorbit, ezitant, despre rolul

absolut vital pe care îl joacă organizaţiile jurnalistice în societatea contemporană. Ei şi-au exprimat opinia că analizele mai detaliate din presa scrisă determină reprezentanţii guvernului să rămână oneşti şi face ca persoanele publice din posturile oficiale să fie răspunzătoare şi vizibile pentru marele public. Majoritatea celor prezenţi au subliniat ideea serviciilor aduse ţării, populaţiei şi diverselor comunităţi prin respectarea celor mai importante valori ale poporului american: libertatea, calitatea guvernului de a fi răspunzător în faţa poporului, respectarea Constituţiei, informarea populaţiei în scopul apărării idealurilor republicii noastre democratice şi a sistemului concurenţial liber.

Apoi am apelat la alte întrebări: „Chiar credeţi din tot sufletul în aceste idealuri? Le simţiţi în inima dvs?” M-am plimbat de colo-colo în sală, dând oamenilor posibilitatea să răspundă. Răspunsul unanim a fost: „Da”. Următoarea întrebare a fost un pic mai dificilă: „Cum vă puteţi da seama dacă o persoană într-adevăr crede în anumite valori?” Deoarece am început să primesc mai multe genuri de

răspunsuri, am propus ideea că unul din testele pe care le-am putea folosi ar fi să vedem dacă persoana respectivă încearcă să trăiască în conformitate cu acele valori. Am sugerat că integritatea față de valorile în care crezi arată că persoana într-adevăr crede în acele valori. Participanţii au fost cu toţii de acord.

Apoi am ajuns la întrebarea-cheie: „Câte dintre organizaţiile dvs. jurnalistice au vreo funcţie în structura organizaţiilor dvs. care este similară funcţiei pe care dvs. O îndepliniţi pentru comunitatea dvs. şi pentru ţară?” întrebarea părea să îi nedumerească, aşa că am reformulat-o: „Câţi dintre dvs. au o funcţie în cadrul propriei dvs. organizaţii şi/sau o cultură organizaţional care să-i determine pe oameni să rămână oneşti, răspunzători şi aliniaţi cu idealurile şi valorile dvs. fundamentale?” Numai aproximativ 5% dintre participanţi au ridicat mâna. Apoi le-am prezentat datele pe care le adunasem din auditurile lor culturale. Le-am arătat concluziile acestor audituri şi le-am vorbit despre nivelurile extreme de lipsă a încrederii, conflictele interpersonale, rivalităţile

interdepartamentale, neconcordanţele generalizate şi lipsa cronică a acordării de puteri sporite angajaţilor.

În continuare, le-am explicat celor de faţă ideea celor patru roluri – încurajându-i să înceapă cu ei înşişi, să iniţieze procesul de implicare a celor din jur în acţiunea de clarificare a obiectivelor urmărite, să pună la punct sisteme de informare şi recompensare care, la rândul lor, să creeze un mediu optim în care angajaţii să aibă puteri sporite. Mulţi dintre editorii şi publiciştii care au participat la conferinţă au plecat cu o paradigmă total diferită a conducerii unei organizaţii. A fost o experienţă foarte interesantă şi instructivă, inclusiv pentru mine.

IMPORTANŢA acestui tip de feedback este valabilă nu numai la nivel de organizaţie, ci şi la nivel individual.

Cu câţiva ani în urmă, am făcut un program de instruire cu generalii comandanţi ai forţei aeriene într-o ţară a cărei istorie era marcată de numeroase lupte şi conflicte. Vorbeam despre importanţa primirii feedbackului de la subalternii lor principali, când am observat că generalii dădeau din cap în semn de

încuviinţare. Mi-am îndreptat privirea spre unul dintre generali şi l-am întrebat: „Să înţeleg că folosiţi deja un astfel de sistem de feedback şi cuantificare?”

El a răspuns: „Acesta este modul în care ne pregătim oamenii. Sunt piloţi de primă clasă, şi nu manageri. Fiecare dintre ei primeşte un raport anual în care sunt trecute toate sentimentele pe care le au faţă de ei cei care intră în contact cu ei, precum şi puterea acestor sentimente. Ei folosesc acest raport ca o bază pentru dezvoltarea lor personală şi profesională, şi nimeni nu e promovat dacă nu are note mari, inclusiv din partea subalternilor”.

Eu am spus: „Nici nu aveţi idee cât de greu mi-a fost, cu foarte multe organizaţii, să fac în aşa fel încât să adopte acest concept. Cum procedaţi ca oamenii dvs. să nu creadă că raportul acesta e un fel de concurs de popularitate?”

Privindu-mă cu oarecare dispreţ, generalul mi-a răspuns: „Stephen, însăşi supravieţuirea ţării noastre depinde de aceşti oameni şi ei ştiu bine lucrul ăsta. Crezi că noi ne-am permite să facem concursuri de popularitate? Dacă nu greşesc, uneori se întâmplă ca

cei mai nepopulari oameni dintre noi să primească cele mai mari note, şi asta pentru că îşi fac datoria mai bine ca alţii”.

Alinierea structurilor şi a sistemelor cu valorile şi strategia organizaţiei constituie una din cele mai mari dificultăţi cu care se confruntă conducătorii şi managerii companiilor, şi aceasta datorită faptului că structurile şi sistemele reprezintă trecutul – tradiţie, aşteptări şi presupuneri. Previzibilitatea şi siguranţa acestor structuri şi sisteme le dau multor oameni un sentiment de linişte şi încredere. Ele sunt realmente nişte entităţi sacrosancte şi nu pot fi ignorate sau subestimate în lipsa unei convingeri ferme şi a unei legături emoţionale profunde cu criteriile strategice de găsire a căii optime de urmat.

Tabelul prezentat mai jos evidenţiază contrastul existent între structurile şi sistemele vechiului model de control specific Epocii Industriale şi noul model de eliberare/împuternicire specific Epocii Profesionistului Cunoaşterii (vezi tabelul 5).

PROBLEMĂ	*VECHIUL MODEL DE*	*NOUL MODEL DE*

	CONTROL SPECIFIC EPOCII INDUSTRIALE	ELIBERARE/ ÎMPUTERNICIRE SPECIFIC EPOCII PROFESIONISTULUI CUNOAŞTERII
Conducere	O poziţie (autoritate formală)	O alegere (autoritate morală)
Management	Controlare a lucrurilor şi a oamenilor	Controlare a lucrurilor, eliberare (împuternicire) a oamenilor
Structură	Ierarhică, birocratică	Mai orizontală, neîngrădită, flexibilă
Motivaţie	Externă, de tipul „morcov şi băţ”.	Internă – persoana Integrală
Eval	Externă,	Auto-

uare a performanţei	*tehnica „sandviş”.*	*evaluare, prin utilizarea feedbackului de 360°*
Informare	*Rapoarte financiare alcătuite preponderent pe termen scurt*	*Registru Echilibrat* (*pe termen lung şi pe termen scurt*)
Comunicare	*Preponderent de sus în jos*	*Deschisă*: *Sus / Jos / Lateral*
Cultură	*Reguli sociale / normele morale ale mediului de lucru*	*Valori bazate pe principii şi regulile economice ale pieţei*
Finanţare	*Preponderent de sus în jos*	*Deschisă, flexibilă, sinergică*
Instruire şi *dezvoltare*	*Spectaculoasă, orientată spre dezvoltarea de*	*Întreţinere, strategică, persoană*

	abilităţi, dispensabilă	*integrală, valori*
Oameni	*Cheltuială bugetară, pretinsă valoare pentru organizaţie*	*Investiţia cu cea mai mare rată a profitului*
Voce	*În general neimportantă pentru cei mai mulţi oameni*	*Importanţă strategică pentru toată lumea, complementaritate, echipă*

Tabelul 5

Deşi este util să vedem contrastul dintre cele două modele, lumea reală le-ar considera mai degrabă un continuum decât un raport orizon. În cel mai rău caz, sper că aceste liste contrastante ilustrează extremităţile fiecărui continuum şi scot în evidenţă avantajul enorm al alinierii culturilor, structurilor şi sistemelor cu criteriile pentru găsirea căii optime de urmat.

FILM: *Zidul Berlinului*

Zidul Berlinului a stat în picioare timp de mai bine de patruzeci de ani – adică peste două generaţii. Imaginaţi-vă cât de puternic înrădăcinată a fost divizarea Est-Vest în mintea şi sufletele oamenilor. Ce separare profundă! Ce contrast izbitor! Când în 1989 zidul a fost dărâmat, el nu a dispărut neapărat şi din mintea şi sufletele oamenilor. El continua să fie o entitate sacrosanctă, la fel ca vechile structuri şi sisteme ale Epocii Industriale. Tradiţiile dispar greu. Nu voi uita niciodată călătoria cu taxiul pe care am făcut-o într-o zi în Berlinul de est, după dărâmarea zidului, şi pe taximetristul care bombănea despre sentimentul de nesiguranţă pe care îl avea odată cu trecerea la piaţa liberă şi la o societate mai democratică. El spunea că preferă siguranţa şi stabilitatea pe care o întruchipau vechiul regim şi zidul. Am fost efectiv şocat să-l aud vorbind astfel. Mai zicea că majoritatea oamenilor mai vârstnici erau de aceeaşi părere, fiind foarte critici faţă de noua generaţie, care prefera libertatea în detrimentul sentimentului de siguranţă.

În timp ce vizionaţi acest film, gândiţi-vă cât de

greu este pentru oameni să adopte o nouă mentalitate, o nouă paradigmă, un nou mod de a gândi, uneori total diferit – şi cât de necesar este un nou set de abilităţi şi de instrumente. Ţineţi cont şi de cât de inutil ar fi să le explici oamenilor noile abilităţi şi instrumente, dacă ei nu se debarasează de vechile mentalităţi. Este ca şi cum ai pune vin nou în sticle vechi. Vă rog să introduceţi DVD-ul în DVD playerul dvs. şi să selectaţi *Berlin Wall*.

Acum trecem la rolul final şi culminant al conducerii: împuternicirea angajaţilor.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Ce se întâmplă în cazul în care eşti în mijlocul unei organizaţii în care sistemele în vigoare vizează viitorul apropiat, în care există competiţie între angajaţi, un sistem de promovare abuziv şi o cifră de afaceri care, împreună cu elementele enumerate mai sus, a produs o cultură care se consumă pe sine însăşi? Ce se poate face într-o astfel de situaţie, într-o perspectivă realistă?

R: Dacă o astfel de organizaţie se află în legătură cu forţele concurenţiale de pe piaţă, vă puteţi folosi

libertatea de a alege şi, preluând iniţiativa, vă puteţi mări cercul de influenţă. Dacă organizaţia nu este conectată la forţele concurenţiale ale pieţei, puteţi apela la filosofia greacă – simbolizată prin Etos, Patos şi Logos, până când persoanele cu putere de decizie îşi vor da seama că îşi pot îndeplini mai uşor obiectivele dacă acceptă recomandările dvs. Sau, în cazul în care aţi depus constant eforturi şi aţi reuşit să vă perfecţionaţi în plan personal şi profesional în mod continuu, până în punctul în care siguranţa dvs. constă în găsirea de soluţii pentru problemele companiei şi în satisfacerea nevoilor umane, atunci veţi avea nenumărate oportunităţi de a face şi alte lucruri. Într-un astfel de caz, aţi putea alege exact aceasta – să vă schimbaţi locul de muncă, pentru a face aceste lucruri.

Î: Care este cea mai importantă activitate a unei echipe manageriale sau de conducere a unei companii, după activitatea strategică vizând punerea la punct a procesului de găsire a căii optime de urmat?

R: Aş răspunde la această întrebare spunând că

este vorba de recrutarea, selectarea şi repartizarea în posturi a angajaţilor. Pentru a folosi limbajul lui Jim Collins, cel mai important este să te asiguri că ai oamenii *de care ai nevoie* în scaunele *de care ai nevoie* în autobuzul *de care ai nevoie*. Aş îndrăzni chiar să afirm că recrutarea, selectarea şi repartizarea în posturi a angajaţilor sunt mai importante decât instruirea şi dezvoltarea. O problemă curentă cu care se confruntă majoritatea organizaţiilor este că, în condiţiile unei economii atât de dinamice, ele au o nevoie atât de mare de oameni şi soluţionarea problemelor a devenit atât de urgentă, încât intră frecvent în criză de personal. Nu uitaţi, oamenii cred cel mai uşor în ceea ce îşi doresc cel mai mult. După un timp însă, deseori trebuie să recunoască faptul că greşelile pe care le-au făcut sunt adevărate dezastre. Este recomandabil să vă limitaţi la angajări strategice, pentru a avea timpul necesar realizării unei analize atente a criteriilor, a le comunica şi a „pierde” ceva timp cu studierea aprofundată a cărţii de muncă a diverşilor candidaţi. Nu vă feriţi de efortul de a cultiva o relaţie cu posibilii candidaţi, pentru a vă da seama

dacă sunt serioşi şi „transparenţi” şi găsiţi-vă timpul să hotărâţi dacă viziunea, valorile şi vocea lor sunt aliniate cu criteriile strategice pe care le implică activitatea în compania dvs. După acest moment, singurul factor hotărâtor este executarea sarcinilor.

Î: După experienţa dvs., care este cea mai bună întrebare de pus unui candidat pentru angajare?

R: După experienţa mea, cea mai bună întrebare este următoarea: „Dacă este să judecaţi după cele mai vechi amintiri pe care le aveţi, ce v-a plăcut foarte mult să faceţi şi ce aţi făcut foarte bine?” Apoi evaluaţi evoluţia acestei/acestor preferinţe în şcoala generală, în liceu, în universitate şi în slujbele avute anterior, până când sesizaţi o continuitate şi o direcţie a adevăratelor talente şi puncte forte ale candidaţilor – a vocii lor. Veţi observa totodată modele de dependenţă, independenţă sau interdependenţă, precum şi modele de a lucra cu lucruri, cu persoane sau cu idei. Trebuie să fiţi de asemenea dispuşi să împărtăşiţi criteriile elaborate strategic pentru rolurile pe care doriţi ca oamenii să le aibă în organizaţie.

Î: Ce se întâmplă atunci când co-dependenţă (pasivitatea şi supunerea) este recompensată?

R: Ea va fi recompensată doar temporar – piaţa o va elimina; pe termen lung, ea nu poate avea succes, deoarece o persoană pasivă, co-dependenţă nu îşi va servi clienţii în mod creativ, ingenios sau cu spirit de anticipare. Pe termen lung, dacă organizaţia dvs. are o transparenţă şi un feedback de la piaţă, nici persoanele, nici culturile co-dependenţe nu vor putea supravieţui. Economia globală din prezent are nevoie de culturi versatile, agile, mature, creative şi inovatoare, în special atunci când competiţia în domeniul dvs. este globală, nu locală.

Î: Ce ar trebui să ştiu despre procesul de formare a unei echipe de lucru?

R: Formarea echipelor de lucru are un rol esenţial, îndeosebi când vine vorba despre formarea de echipe complementare, în care punctele forte devin productive şi slăbiciunile lor, irelevante, datorită punctelor forte ale colegilor – echipe pentru care forţa unificatoare o reprezintă o viziune şi un sistem de valori comune. Dar credeţi-mă pe cuvânt, este nevoie

de o multitudine de sisteme şi structuri aliniate pentru a stimula formarea echipelor de lucru. Dacă îi spui unei flori: „Creşte!” şi uzi o altă floare, prima nu va creşte. Dacă spuneţi: „Haideţi să lucrăm în echipă”, dar apoi începeţi să gândiţi independent şi autoritar şi luaţi o mulţime de decizii unilaterale, arbitrare, nu veţi reuşi să obţineţi coeziunea echipei. Formarea echipelor de lucru constituie o activitate deosebit de importantă şi utilă, dacă ea se bazează pe principiile definitorii ale structurilor, sistemelor şi proceselor organizaţiei; în caz contrar, ea nu va fi decât o vorbă goală sau un spectacol ieftin, la îndemâna tuturor.

Î: Cum se pot crea condiţiile necesare pentru edificarea unei culturi unite, solidare, când într-o organizaţie există atâtea viziuni şi obiective diferite?

R: Provocaţi durere. Atâta timp cât oamenii sunt mulţumiţi şi fericiţi, ei au de multe ori tendinţa de a se culca pe o ureche. Nu trebuie să aşteptaţi ca piaţa să fie aceea care face angajaţii să sufere, aşa că este recomandabil ca dvs. să induceţi durerea pe alte căi. O abordare bazată pe folosirea unui Registru Echilibrat poate îndeplini acest rol, mai ales dacă

oamenii se simt răspunzători faţă de rezultatele care sunt înscrise în el şi dacă recompensele se acordă în funcţie de aceste rezultate.

Capitolul 13

VOCEA ÎMPUTERNICIRII – DESCĂTUŞAREA PASIUNII ŞI A TALENTULUI

Cel mai bun mod de a-i stimula pe oameni să realizeze performante superioare este să îi convingi prin tot ceea ce faci şi prin atitudinea ta de zi cu zi că eşti mereu gata să îi sprijini şi să îi susţii din tot sufletul.

HAROLD S. GENEEN, FOST PREŞEDINTE ITT

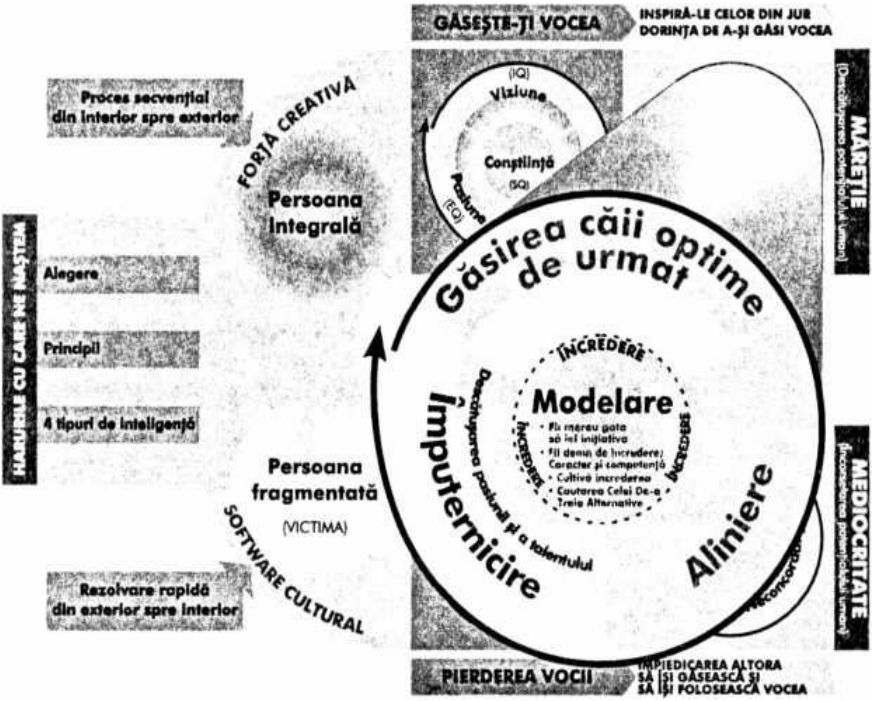


Figura 13.1

MIT	„Morcovul și bățul" – teoria măgarului – este cea mai bună formă a motivației. (*Vechea paradigmă*)
REALITATE	Motivația „morcovul și bățul" este o psihologie adecvată pentru animale. Oamenii au puterea de a alege. Poți stăpâni corpul cuiva, dar nu și sufletul și mintea lui. Poți fi stăpân al mâinilor cuiva, dar nu și al spiritului său. (*Noua paradigmă*)

Figura 13.2

PRIMA ALTERNATIVĂ la rolul de împuternicire al conducerii este încercarea de a obţine rezultate prin controlarea oamenilor.

Cea de-a doua alternativă ar fi acordarea unei libertăţi totale, care echivalează cu abandonarea angajaţilor. Cu alte cuvinte, se predică importanţa împuternicirii angajaţilor, când, de fapt, se renunţă complet la ideea de responsabilitate a acestora.

A treia alternativă este în acelaşi timp mai dură şi mai permisivă; ea presupune o autonomie dirijată prin intermediul acordurilor câştig-câştig privind obiectivele concepute la vedere şi în cascadă, dublată de răspunderea pentru rezultatele obţinute.

Aşa cum am afirmat mai devreme, sunt de părere că majoritatea organizaţiilor, inclusiv căminele noastre, suferă de un exces de autoritate şi de o lipsă de conducători. Deoarece fricţiunile din relaţiile noastre cu copiii noştri sunt un prilej de amintiri dureroase privind această realitate, la fel ca răzvrătirea, care nu întârzie să apară şi ea, şi întrucât cadrul familial este atât de universal, vom începe discuţia pe care ne-am propus-o pe tema

împuternicirii angajaţilor cu povestea adevărată a unui prieten şi partener de-al meu care, împreună cu soţia lui, s-a străduit să soluţioneze o problemă familială, provocată de copii:

Într-o zi am observat un „nor negru" apărând pe chipul Sofiei mele. Am întrebat-o: „Ce s-a întâmplat?" „Sunt foarte descurajată", a răspuns ea. „E îngrozitor dimineaţa cu copiii, înainte să plece la şcoală. Cred că dacă n-aş sta lângă ei să îi bat la cap, n-ar face absolut nimic, doar ar pierde vremea. Nici n-ar ajunge la şcoală. Nu ar fi în stare să se pregătească. Nu s-ar da jos din pat! Nu ştiu ce să mă fac cu ei!"

Aşa că am luat hotărârea să plec mai târziu la serviciu a doua zi dimineaţă, ca să văd ce se întâmplă. Sofia s-a dus în fiecare cameră începând cam pe la ora 6: 15, l-a luat încet în braţe pe fiecare, spunându-i: „Hai, dragă, e timpul să te scoli. Trezeşte-te". S-a întors la ei de două sau trei ori până s-au dat toţi jos din pat.

Apoi s-a dus în baie şi a dat drumul la duş pentru copilul care era mereu cel mai leneş la trezit. În următoarele zece minute, Sofia s-a dus de mai multe

ori la duş, a bătut de trei ori în paravanul de sticlă al cabinei spunând: „Gata, hai la masă. „Ies imediat!” s-a auzit răspunsul din cabina de duş. În sfârşit, fiica noastră a închis duşul, s-a şters, a ieşit, s-a dus în camera ei, a început să se rostogolească pe podea ca o minge şi apoi şi-a pus un prosop să se încălzească.

După încă zece minute, din nou: „Hai, iubita, trebuie să te îmbraci. Haide”.

„N-am cu ce să mă îmbrac!”

„Uite, ia asta”.

„Nu-mi plac hainele astea. Sunt urâte!”

„Ce vrei să porţi?”

„Blugii – da’ sunt murdari”.

Scenariul emoţional a continuat în aceeaşi notă, până când toţi trei copiii au venit jos la 6: 45. Soţia i-a mai „cicălit” preţ de câteva minute, spunându-le de fiecare dată ce să facă, avertizându-i să se grăbească pentru că altfel pierdeau autobuzul care îi ducea la şcoală. Până la urmă au deschis uşa şi au plecat, cu o strângere în braţe şi un pupic, iar Mama era epuizată. Obosisem şi eu, care nu făcusem altceva în dimineaţa respectivă decât să o privesc.

M-am gândit: „Nu-i de mirare că spune că a ajuns la capătul răbdării. Copiii nu sunt în stare să facă nimic singuri pentru că noi le spunem mereu ce să facă. „Bătaia în geamul cabinei de duş a devenit un simbol al modului în care amândoi le încurajaserăm neputinţa şi iresponsabilitatea.

Aşa că într-o seară am adunat toată familia laolaltă şi am sugerat o altă abordare. „Am observat că avem ceva probleme dimineaţa, cu trezitul şi pregătirile pentru şcoală". Toţi au început să râdă, dându-şi imediat seama unde băteam. Am întrebat: „Cui îi place cum merg lucrurile în prezent?" Nimeni nu a scos nicio vorbă. Aşa că am zis: „Am să vă spun un lucru la care vreau să vă gândiţi bine. Şi lucrul ăsta e următorul: Fiecare din voi aveţi în voi puterea de a alege. Puteţi fi responsabili".

Apoi am început să le pun o mulţime de întrebări, l-am întrebat: „Câţi dintre voi sunteţi în stare să puneţi singuri ceasul deşteptător să sune şi să vă treziţi singuri a doua zi dimineaţa?" Toţi s-au uitat la mine ca şi când ar fi vrut să mă întrebe: „Ce e, tati, ce vrei să faci?" Am spus: „Hai, serios acum, câţi

dintre voi pot face lucrul ăsta?" Fiecare copil a ridicat mâna. „Câţi dintre voi puteţi ţine minte cât timp puteţi face duş ca să nu întârziaţi şi apoi câţi sunteţi în stare să închideţi singuri apa?" Toţi au ridicat mâna. „Câţi dintre voi vă puteţi duce apoi în camera voastră, să vă alegeţi hainele cu care vreţi să vă îmbrăcaţi şi apoi să vă îmbrăcaţi singuri?" Devenea distractiv, pentru că toţi gândeau: „A, e simplu, pot face asta. „Dacă nu aveţi hainele pe care vreţi să le îmbrăcaţi, câţi dintre voi sunteţi capabili să verificaţi ce haine aveţi de seara, şi dacă hainele pe care le vreţi sunt murdare, câţi puteţi să le puneţi în maşina de spălat?" „Pot face asta". „Câţi dintre voi sunteţi în stare să vă faceţi patul şi să vă curăţaţi camera fără să vă ceară sau să vă amintească cineva?" Fiecare copil a ridicat mâna. „Câţi dintre voi puteţi coborî în bucătărie până la 6: 45 ca să ne adunăm toţi şi să mâncăm micul dejun împreună?" Toţi au ridicat mâna.

Am trecut prin toate etapele şi ne-am gândit la tot ce aveau de făcut. De fiecare dată, răspundeau afirmativ: „Am puterea şi capacitatea de a face asta". La un moment dat, le-am spus: „Bine. Uite ce-o să

facem: o să scriem pe o hârtie toate lucrurile astea pe care mi le-aţi spus. O să facem un plan pentru dimineţile noastre, cu care voi o să fiţi de acord".

Au scris pe hârtie toate lucrurile pe care voiau să le facă şi o programare la minut a fiecărei acţiuni. Fiica noastră, cu care ne chinuiam cel mai mult în fiecare dimineaţă, părea cea mai nerăbdătoare să pună planul în aplicare. La câteva lucruri le-am dat o mână de ajutor. Existau şi câteva reguli generale. Am hotărât cum şi când vor fi traşi la răspundere dacă nu respectă planul, şi care vor fi urmările. Consecinţele pozitive erau că toată lumea avea să fie mult mai fericită dimineaţa – mai ales Mama. şi doar ştim cu toţii că o Mamă fericită înseamnă o familie fericită! Consecinţele negative erau că, dacă nu se trezeau la timp şi dacă nu făceau singuri tot ce aveau de făcut, aveau să se ducă la culcare cu o jumătate de oră mai devreme timp de câteva zile. Mi s-a părut mai bine aşa, pentru că, dacă nu dormi destul, de obicei ţi-e mai greu să te trezeşti dimineaţa. Fiecare copil a semnat hârtia pe care o scrisese, după care au mâncat câte o îngheţată şi apoi s-au dus la culcare. Aşa că ne-

am gândit: „În regulă. Să vedem ce o să se întâmple”.

A doua zi dimineaţă, la şase, eu şi soţia stăteam în pat. Am auzit un ceas deşteptător începând să sune şi pe cineva apăsând pe comutator pentru a aprinde lumina într-una din camerele copiilor. Înainte să ne dăm seama ce se întâmplă, fiica noastră, cu care aveam cele mai mari probleme dimineaţa, a fugit la duş, a deschis apa şi a intrat în cabină. Uimiţi, soţia şi cu mine am început să ne zâmbim unul altuia. Chiar speram că o să reuşim cu fetiţa, ne doream foarte mult – dar cu cincisprezece minute mai devreme? în cincisprezece sau douăzeci de minute, făcuse tot ceea ce de obicei îi lua o oră şi jumătate, şi i-a mai rămas şi timp să exerseze puţin la pian, pentru ora de muzică din acea zi. A fost o dimineaţă fantastică. Şi ceilalţi copii s-au descurcat la fel de bine.

După ce copiii au ieşit din casă, Sofia mi-a spus: „Sunt în al nouălea cer. Dar întrebarea e, cât o să ţină? Văd că le-a plăcut foarte mult azi, dar cât o să dureze?”

Ei bine, de atunci a trecut mai bine de un an. Deşi trebuie să recunosc că nu am mai fost

întotdeauna la fel de entuziaşti ca în dimineaţa respectivă, cu câteva excepţii (care au fost de fiecare dată urmate de mersul la culcare mai devreme timp de câteva zile), în perioada aceasta s-au trezit şi au făcut singuri totul. Ne-am gândit că ar fi util şi să ne strângem cu toţii la câteva luni, ca să evaluăm cum ne descurcăm şi să ne reînnoim angajamentul.

A fost o experienţă minunată să îi vedem pe copii crescând cu convingerea afişată cu atâta fermitate: „Pot face asta. Am puterea s-o fac. Sunt responsabil". Încercăm să nu le reamintim cum a început totul. A fost o lecţie profundă, care a schimbat complet viaţa noastră familială în fiecare dimineaţă.

Se poate observa că părinţii au încercat la început să rezolve problema cu o mentalitate conform căreia *copiii* erau cei care trebuia să se schimbe, dar treptat au ajuns să înţeleagă că *ei*, părinţii, trebuia să se schimbe. Mentalitatea le spunea că este nevoie să le spui mereu copiilor ce au de făcut. Trebuie să verifici, să supraveghezi, să ai mereu atenţia trează. Poate şi dvs. vi s-a întâmplat să *lucraţi* astfel pentru cineva. Este tipul clasic de gândire

management/control.

După un timp însă, părinţii au reflectat la valoarea şi potenţialul copiilor lor – mai ales la potenţialul lor. Ştiau că ei au o valoare extraordinară şi îi iubeau necondiţionat, dar căzuseră în capcana tipică în care cad părinţii care se uită la copii prin lentilele „purtării proaste”. De asemenea, până în momentul în care au avut acea discuţie, ei nu le comunicaseră clar copiilor care este potenţialul lor. Au făcut acest lucru punându-le o serie de întrebări simple, dacă aceştia credeau – dacă îşi puteau imagina – că sunt în stare să facă nişte lucruri uşoare, să se trezească dimineaţa, să se spele, să mănânce şi apoi să se pregătească să meargă la şcoală. Deoarece copiii s-au identificat emoţional cu părinţii lor atât de bine, comunicarea a avut efect. S-au luat angajamente, care au fost respectate; potenţialul lor s-a descătuşat; copiii şi-au asumat responsabilităţi; au început să crească; încrederea reciprocă şi încrederea fiecăruia în propriile forţe a crescut şi ea; urmarea a fost liniştea şi buna înţelegere în casă. Este un exemplu foarte nimerit şi sugestiv al conceptului de

împuternicire.

Cu toate că povestea relatată mai sus este o simplă problemă de familie, nu foarte importantă, majoritatea oamenilor se pot identifica cu ea. Uneori, în organizaţii, la fel ca în familie, oamenii cred în potenţialul altor persoane, dar nu şi în valoarea lor şi, prin urmare, nu au răbdare, perseverenţă ori capacitatea de a avea încredere în semeni sau de a face sacrificii. Pur şi simplu, li se pare că nu merită să facă efortul; totul se transformă într-o analiză de genul costuri-câştiguri, probabil trăgând apoi concluzia că nu merită să se implice, costurile fiind prea mari. De fapt, în cazul în care oamenilor le lipseşte simţul propriei valori personale, ei nu vor reuşi să le comunice în mod consecvent celor din jur valoarea lor.

MODELAREA COMPORTAMENTULUI DEMN DE ÎNCREDERE ŞI BAZAT PE PRINCIPII inspiră încredere fără a o „afişa” ostentativ. *Găsirea căii optime de urmat* creează ordine fără a o impune. *Alinierea* stimulează atât viziunea, cât şi împuternicirea fără a le proclama. *împuternicirea* este

rezultatul celorlalte trei roluri. Ea constituie rezultatul firesc care decurge din calitatea unei persoane sau organizaţii de a inspira încredere, ceea ce le permite oamenilor să-şi identifice şi să-şi descătuşeze potenţialul. Cu alte cuvinte, împuternicirea întronează autocontrolul, autoorganizarea şi autoconducerea. Dacă această comisionarizare are loc, nu numai la nivelul găsirii căii pe care trebuie să o urmeze organizaţia, el şi la nivel de echipă, proiect, sarcină sau loc de muncă, niveluri în care se suprapun nevoile de bază ale angajaţilor şi ale organizaţiei, ea descătuşează pasiunea, energia şi elanul – pe scurt, vocea.

Pasiunea este flacăra, entuziasmul şi curajul pe care le simte cineva atunci când face ceva care îi place foarte mult, îndeplinind totodată obiective importante, care îi satisfac cele mai profunde nevoi. Să ne reamintim aici că etimonul cuvântului *entuziasm* avea sensul de „Dumnezeu în tine”. Şi împuternicirea are un sens identic, numai că acest cuvânt se referă la un context *organizaţional*, în care angajaţii desfăşoară o activitate care le place foarte

mult, lucrând de o manieră care satisface cele mai profunde nevoi personale ale lor, precum şi nevoile esenţiale ale organizaţiei. Vocile lor se combină.

În cartea *Now Discover Your Strengths* (Descoperiţi-vă punctele forte), autorii Marcus Buckingham şi Donald O. Clifton prezintă o descoperire epocală a Organizaţiei Gallup: „Marile organizaţii nu trebuie numai să recunoască faptul că fiecare angajat este diferit; ele au datoria de a valorifica aceste diferenţe". Autorii afirmă totodată că studiul efectuat de organizaţia Gallup a inclus un sondaj de opinie realizat pe un eşantion de 198.000 de angajaţi, care lucrau în 7.939 de sucursale care aparţineau unui număr de treizeci şi şase de companii, sondaj în care a fost pusă următoarea întrebare:

„La serviciu, aveţi ocazia să faceţi zilnic ceea ce vă pricepeţi cel mai bine să faceţi?" Am comparat apoi răspunsurile pe care le-am primit cu performanţa departamentelor respective şi am descoperit următorul lucru: atunci când angajaţii au răspuns la această întrebare cu cuvintele: „Da, am, sunt absolut sigur că am", ei aveau şanse mai mari cu 50% să

lucreze în sucursale care aveau o fluctuaţie redusă a personalului, mai mari cu 38% să lucreze în firme mai productive şi şanse mai mari cu 44% să lucreze în firme ale căror servicii aveau un grad superior de satisfacere a clienţilor. Totodată, peste un timp, firmele care au mărit numărul angajaţilor care răspundeau afirmativ la această întrebare au înregistrat cifre superioare privind productivitatea, loialitatea clienţilor şi păstrarea angajaţilor.2

În continuare, gândiţi-vă la propria dvs. viaţă. Ce gen de slujbă v-ar place? Cu ce tip de supraveghere aţi fi de acord? Care este activitatea cu care aveţi cele mai mari afinităţi şi care vă pasionează cel mai mult? Cum ar fi dacă aţi avea o slujbă care v-ar pasiona şi în care şefii dvs. v-ar deveni servitori – o slujbă în care şefii v-ar ajuta personal şi sistematic să vă îndepliniţi sarcinile de serviciu? Dacă structurile şi sistemele existente în organizaţie v-ar sprijini şi ar avea menirea de a identifica, a scoate în evidenţă potenţialul dvs? Dar dacă realizările dvs. ar fi constant recunoscute şi recompensate şi, mai important, dacă aţi simţi satisfacţia intrinsecă de a contribui semnificativ la o

cauză care merită un astfel de devotament din partea dvs?

ÎMPUTERNICIREA PROFESIONISTULUI CUNOAŞTERII

Trăim în epoca profesioniştilor cunoaşterii, în care capitalul intelectual are o importanţă supremă. În trecut, 80% din costul de producţie reprezenta costul materialelor, iar restul de 20% era costul resurselor intelectuale necesare la fabricarea produselor respective; astăzi, această proporţie este aproape complet inversată, adică de 70%/30%.3 Stuart Crainer scria în cartea sa, intitulată *The Management Century* (Secolul managementului – n.trad.): „Epoca informaţiei pune la mare preţ munca intelectuală. Oamenii devin din ce în ce mai conştienţi că recrutarea, păstrarea şi perfecţionarea oamenilor talentaţi are o importanţă crucială pentru competitivitate”. 4

În cartea sa, care poartă titlul *Managing for the Future*: *The 1990’s and Beyond* (A conduce cu gândul la viitor: Anii ’90 şi dincolo de ei – n.trad.), Peter Drucker scria: „De acum înainte, cunoaşterea

reprezintă cheia progresului. Lumea nu devine o mare consumatoare de muncă, de materiale sau de energie, ci o mare consumatoare de cunoştinţe". 5

Conducerea companiilor a devenit cel mai „fierbinte" subiect al prezentului. Noua economie se bazează pe munca în domeniul cunoaşterii, iar munca în domeniul cunoaşterii este o sintagmă care are sensul de „oameni". Să nu uităm, 80% din valoarea adăugată produselor şi serviciilor în ziua de azi provine din munca în domeniul cunoaşterii. Este o economie a profesioniştilor cunoaşterii; crearea averilor s-a deplasat de la bani şi lucruri la persoane.

Cea mai mare investiţie financiară a noastră este profesionistul cunoaşterii. Gândiţi-vă numai la sumele investite în profesioniştii cunoaşterii din organizaţia dvs., în salariul lor, în bonificaţiile pe care le primesc şi, eventual, în acţiunile pe care ei le deţin, şi gândiţi-vă şi la cât a costat recrutarea şi instruirea lor. Această cifră se ridică adesea la sute de mii de dolari anual pentru fiecare persoană!

Munca de calitate în domeniul cunoaşterii este atât de valoroasă, încât descătuşarea potenţialului ei

oferă organizaţiilor o ocazie extraordinară de creare a valorilor. Câştigul pe care îl aduce munca în domeniul cunoaşterii depăşeşte câştigurile tuturor celorlalte investiţii făcute de o organizaţie. De fapt, profesioniştii cunoaşterii sunt o legătură cu toate celelalte investiţii organizaţionale. Ei reprezintă sursa de concentrare a eforturilor, de creativitate pe care organizaţia o utilizează pentru a valorifica aceste investiţii în scopul atingerii obiectivelor sale. Capitalul intelectual şi social reprezintă chintesenţa optimizării tuturor celorlalte investiţii.

Prin urmare, este absolut esenţial ca acordarea de puteri sporite angajaţilor (alinierea vocilor) să fie considerată ca *rod* al modelării, alinierii şi găsirii căii optime. În caz contrar, organizaţiile nu vor face altceva decât să discute despre împuternicirea angajaţilor şi să o proclame, fără a fi însă în stare să o transpună în practică. Într-o astfel de situaţie, în ele nu există o viziune comună, nu există disciplină şi, evident, nici pasiune.

Acordarea de puteri sporite angajaţilor nu este o idee nouă. De fapt, în ultimul deceniu al secolului XX,

această expresie a fost la modă, ea fiind chiar denumirea unei mişcări în domeniul managementului. Ca să fim sinceri, trebuie să recunoaştem că această mişcare a provocat mult cinism şi a stârnit multă furie – atât la nivelul managerilor, cât şi al angajaţilor subalterni. De ce? Şi de această dată, motivul este că acordarea de puteri sporite oamenilor este *rodul* celorlalte trei roluri, şi nu „rădăcina” lor.

Am realizat un sondaj de opinie pe un număr de 3.500 de manageri şi persoane angajate în organizaţii de clienţi, cărora le-am pus următoarea întrebare: „Ce frânează procesul de împuternicire a angajaţilor în organizaţia în care lucraţi?” (Vezi figura 13.3) Observaţi că răspunsurile date de subiecţi evidenţiază importanta încrederii pe care o inspiră organizaţia (caracter şi competenţă):

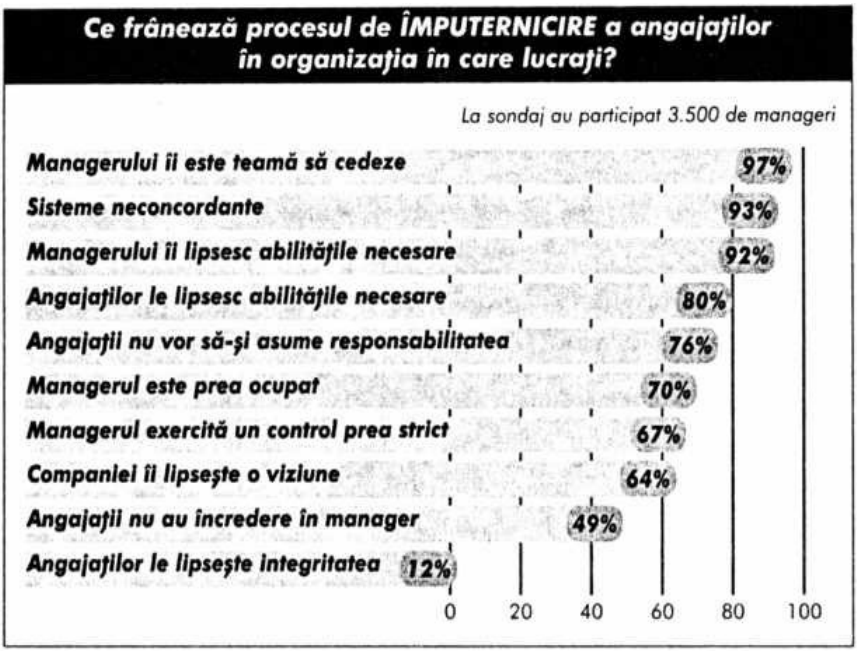


Figura 13.3

Acum, că v-aţi familiarizat mai mult cu această paradigmă a conducerii de tipul Persoană integrală/4 Roluri, observaţi de ce oamenii se simt frustraţi atunci când eforturile de acordare de puteri sporite angajaţilor organizaţiei se fac fără ca înainte să se depună eforturi pentru modelarea fundamentală a organizaţiei, pentru găsirea căii optime pe care organizaţia va trebui să o urmeze şi pentru aliniere.

DILEMA MANAGERULUI – SĂ RENUNŢ LA CONTROL?

Îmi amintesc că în urmă cu câţiva ani i-am luat un interviu directorului executiv al unei companii care tocmai primise Distincţia de Calitate Naţională Malcolm Baldridge. L-am întrebat: „Care a fost cel mai dificil obstacol pe care a trebuit să îl depăşiţi în calitatea dvs. de director executiv pentru a obţine un nivel atât de înalt al calităţii în organizaţia pe care o conduceţi?” După ce s-a gândit preţ de o clipă, a zâmbit şi mi-a răspuns: „Să renunţ la controale”.

Acordarea de puteri sporite oamenilor din departamentul sau compania dvs. va rămâne *întotdeauna* doar o platitudine cinică, dacă nu se va fundamenta pe o activitate susţinută de modelare, găsire a căii optime de urmat şi aliniere. Cele 4 Roluri ale Conducerii rezolvă dilema managerului prins între *control* şi *teama de a pierde controlul*. Când însă stabiliţi în mod clar condiţiile în care aceste puteri sporite sunt acordate angajaţilor, nu se pierde controlul, acesta transformându-se pur şi simplu în *autocontrol*.

Autocontrolul nu apare de la sine atunci când îi abandonaţi efectiv pe oameni în numele

„împuternicirii”; el apare atunci când se ajunge la un acord comun privind obiectivul care trebuie atins, când există principii călăuzitoare, structuri şi sisteme ajutătoare şi când fiecare persoană este instalată ca persoană integrală într-un post integral. Persoanelor cărora le lipseşte competenţa de a primi o libertate mai mare în activitate li se asigură pregătirea şi instruirea necesară. Trecerea într-un registru sau catalog a performanţelor obţinute în mod constant de anumite persoane duce la creşterea încrederii angajaţilor în această metodă, ducând pe parcurs şi la relaxarea ei. Oamenii devin răspunzători de rezultatele pe care le obţin, având libertatea, în limitele principiilor călăuzitoare, de a obţine rezultatele respective într-un mod care să le pună în valoare talentele unice.

Am denumit acest fenomen *autonomie direcţionată*. Rolul managerului se transformă din cel de controlor în acela de stimulator – comisionarizând oamenii, îndepărtând barierele, ajutând şi susţinând oamenii. Să recunoaştem, o transformare majoră.

Când am discutat despre liderul mereu gata să

preia iniţiativa, care deborda de viziune, disciplină, pasiune şi conştiinţă, ne refeream la autoîmputernicire. Acum, într-un context mai larg, analizăm modul în care se pot pune bazele unei filosofii oficiale, instituţionalizate şi formalizate a împuternicirii. Ideal ar fi să existe o împuternicire atât la nivel personal, cât şi la nivel organizaţional, astfel ca angajaţii să nu fie nevoiţi să înoate împotriva curentului, pentru a contracara forţele organizaţionale care le diminuează puterile şi libertatea.

INSTRUMENTUL DE ÎMPUTERNICIRE:

PROCESUL PRIN CARE SE AJUNGE LA UN ACORD DE TIP CÂŞTIG-CÂŞTIG

Gândiţi-vă la întregul proces câştig-câştig ca la doi voluntari care îndeplinesc împreună o misiune (comisionarizează) – unul reprezentând organizaţia, iar celălalt reprezentând acţionarii, o echipă de lucru sau un individ. Max de Pree, care a scris fenomenala carte intitulată *Leadership is an Art* (Conducerea unei companii este o artă), descrie spiritul voluntarilor care lucrează împreună:

Cei mai buni oameni care lucrează pentru

organizaţii sunt voluntarii.

Deoarece ei ar putea probabil să găsească slujbe bune în multe alte companii, ei aleg să lucreze într-un anumit loc din motive mai puţin tangibile decât salariul sau poziţia ierarhică. Voluntarii nu au nevoie de contracte, ci de consimţământul de colaborare... Relaţiile consensuale induc liberate, nu paralizie. O relaţie consensuală se bazează pe credinţa în aceleaşi idei, valori, idealuri şi pe o viziune comună asupra procesului managerial. Cuvinte precum dragoste, căldură sufletească, chimie personală sunt pertinente în acest caz. Relaţiile consensuale... satisfac nişte nevoi profunde şi fac ca munca să aibă un sens şi să-ţi ofere senzaţia de împlinire.6

Un acord de tip câştig-câştig nu este o fişă a postului care descrie sarcinile de serviciu, niciun contract legal. El este un contract cu final deschis, psihosocial, care defineşte în mod explicit aşteptările. Este mai întâi întipărit în sufletul şi în mintea oamenilor, şi abia apoi este scris pe hârtie, „cu creionul" mai degrabă decât cu stiloul, astfel încât să poată fi „şters uşor" atunci când ambele părţi

consideră că este oportun şi înţelept să o facă. El se poate discuta şi renegocia oricând, în funcţie de schimbarea împrejurărilor. Fie că oamenii folosesc sau nu sintagma „acord de tip câştig-câştig”, important este să existe o înţelegere şi un angajament comun privind cele mai presante priorităţi ale celor două părţi.

Acordurile de tip câştig-câştig permit un nivel mult mai înalt de flexibilitate, adaptare şi creativitate decât cele care sunt trecute în fişele de post, care prevăd preponderent etape şi metode. În cazul unui acord de tip câştig-câştig, se examinează situaţia respectivă, maturitatea, caracterul şi competenţa membrilor echipei de lucru şi ale şefilor aflaţi în funcţie, precum şi o serie de condiţii ale mediului de lucru, de pildă prezenţa structurilor, sistemelor şi proceselor aliniate.

Odată ce s-a ajuns la un acord câştig-câştig, răspunsul la întrebarea „Care este cea mai presantă prioritate a mea/a noastră?” devine extrem de clar. Se împart responsabilităţile. Se formulează aşteptările reciproce. Prin intermediul unui Registru Echilibrat se

stabileşte responsabilitatea părţilor de a se ridica la înălţimea acestor aşteptări. Angajaţii sunt liberi să facă tot ce vor şi este nevoie să facă pentru a-şi atinge obiectivele, în contextul principiilor călăuzitoare care îi însoţesc mereu. Ei se conduc practic singuri. Au puteri sporite. În capitolul 14, Cea de-a 8-a Deprindere şi Punctul Dulce, sunt prezentate foarte multe detalii despre modalităţile de a insufla un puternic simţ al responsabilităţii, care să stimuleze munca de echipă.

ÎMPUTERNICIREA DE TIP CÂŞTIG-CÂŞTIG: TRECEREA DE LA EPOCA INDUSTRIALĂ LA EPOCA PROFESIONISTULUI CUNOAŞTERII

Să ne gândim acum ce s-ar întâmpla dacă am uita tot ce am aflat despre persoana integrală? Dacă am ignora „focul” care se aprinde în inima persoanelor şi în sânul organizaţiilor atunci când îşi Găsesc Vocea şi le Inspiră Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea şi, în schimb, am continua să privim totul prin lentilele noastre tradiţionale, specifice Epocii Industriale? Vă daţi seama cât de uşor ar fi să aplicăm procesul acordului câştig-câştig în stilul clasic

al unui manager adept al controalelor stricte? Concluzia este că nici cele mai mari eforturi imaginabile nu ar avea drept consecinţă împuternicirea angajaţilor.

Succesul împuternicirii angajaţilor constă în angajamentul de a lucra cu membrii unei echipe pe baza unui acord de tip „câştig-câştig”. Într-o organizaţie, „câştig-câştig” înseamnă că există o suprapunere explicită a celor patru nevoi ale organizaţiei (sănătate financiară, creştere şi dezvoltare, relaţii sinergice cu acţionarii principali şi semnificaţie/contribuţie) cu cele patru nevoi ale individului (fizică – economică; mentală – creştere şi dezvoltare; socială/emoţională – relaţii interumane; şi spirituală – semnificaţie şi contribuţie).

În cazul în care cineva încalcă spiritul acordului şi nu pare să-şi regrete fapta, în ciuda eforturilor sincere a celeilalte părţi de a-i acorda tot sprijinul necesar, părţile participante pot opta pur şi simplu pentru *neîncheierea nici unui acord*. Ceea ce înseamnă că nu va exista nicio conlucrare. Nu s-a ajuns la o înţelegere. În mod paşnic, aţi căzut de acord

că nu sunteţi de acord. Oamenii vin şi pleacă. Nu va exista nicio obligaţie. Pe viitor se pot încheia şi alte acorduri.

Există o abordare realmente interesantă a situaţiei de neîncheiere a unui acord, care este promulgată de serviciile militare. Ea se numeşte doctrina „refuzului încăpăţânat”. Am aflat de existenţa doctrinei refuzului încăpăţânat după o serie de întâlniri pe care le-am avut cu câţiva ofiţeri de marină. Concret, doctrina se referă la faptul că dacă ştii că ceva nu este în regulă şi că un accept ar avea consecinţe grave asupra misiunii şi valorilor organizaţiei, atunci ai obligaţia să te retragi respectuos, indiferent care ar fi poziţia sau rangul tău. Eşti obligat să iei cuvântul şi să te declari împotriva unei decizii care eşti absolut convins că este foarte greşită. Practic aceasta echivalează cu a trăi călăuzit de conştiinţa ta – a permite ca vocea sau lumina din tine să-ţi ghideze acţiunile şi a refuza să cedezi la presiunile unuia sau unora dintre colegii tăi.

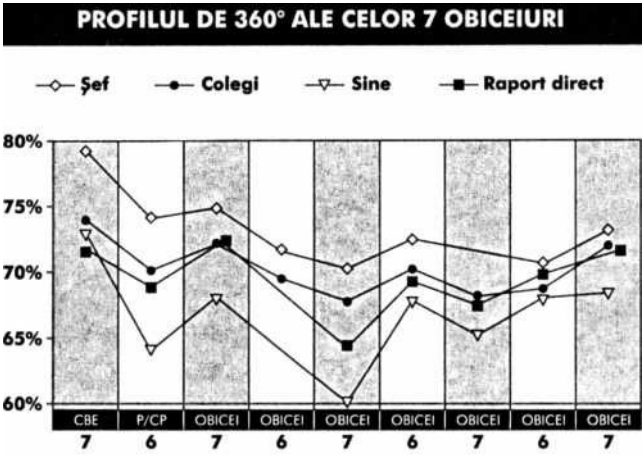
Este important ca persoanele aflate în posturi ierarhice înalte să adopte în mod oficial doctrina

refuzului încăpăţânat. Ea legitimează dreptul de a te retrage şi de a spune lucrurilor pe nume.

EVALUAREA ÎMPUTERNICIRII ŞI A PERFORMANŢEI

Ne-am putea întreba cine ar trebui să evalueze progresul şi realizările unei persoane? Răspunsul este simplu: însăşi persoana respectivă. Evaluarea tradiţională a performanţei profesionale constituie una dintre cele mai nefericite practici manageriale din prezent. Aşa cum am menţionat mai devreme, ea poate fi exemplificată de şeful care discută cu un angajat şi recurge la tehnica sandvişului – îi spune acestuia câteva vorbe frumoase, strecoară încet cuţitul prin aluzii subtile, îl răsuceşte de câteva ori – „zone cu potenţial de perfecţionare” – iar apoi îl bate uşor pe spate şi îi spune la revedere. Când există o cultură care promovează încrederea reciprocă, sisteme care ajută angajaţii şi aceştia sunt pe aceeaşi lungime de undă, atunci oamenii sunt într-o poziţie mult mai bună pentru a se autoevalua, mai ales dacă au la dispoziţie datele unui feedback de 360 de grade de la surse aflate chiar în jurul lor. O probă clară în

acest sens o reprezintă datele Profilului celor 7 Deprinderi (vezi figura 13.4), care se referă la informaţiile provenite de la peste o jumătate de milion de oameni, care au avut un feedback de 360 de grade.



Feedbackul unui număr de 250.000 de manageri

Figura 1 3.4

Se poate vedea în aproape toate cazurile că autoevaluarea este mai dificilă decât evaluarea făcută de oricine altcineva. Şefii ştiu cel mai puţin – ei se află la cea mai mare distanţă. Persoanele co-dependente le spun ceea ce le place să audă, ei devenind astfel izolaţi şi practic protejaţi de ceea ce se întâmplă de fapt. Subalternii sunt următorii pe lista celor care au informaţii mai exacte, iar după ei se situează colegii.

Să repetăm că în ambele parabole biblice a minelor şi a talanţilor pe care le-am menţionat aproape de începutul capitolului 6, angajatul se evaluează pe sine, iar stăpânul fie sporeşte, fie reduce sarcinile angajatului.

A gândi că este posibil ca după tot acest proces de împuternicire a angajaţilor şi de consfinţire a puterii oamenilor de a alege calea pentru a-şi îndeplini obiectivele prioritare să găseşti dintr-odată un aşa-zis şef care să fie marele judecător şi evaluator imparţial este dovada unei neconcordanţe crase.

Aşa-numitul mare şef ar trebui să devină un umil lider serviabil care „merge la pas cu angajaţii”, punându-le acestora întrebări precum cele enumerate în figura 13.5.

Prima întrebare este: „*Cum merge treaba?*" Angajatul ştie mult mai bine decât orice şef cum merge treaba, în special atunci când au fost înfiinţate sisteme de feedback, inclusiv feedback de la şef şi de la toţi acţionarii care sunt influenţaţi de activitatea desfăşurată de persoana respectivă. Aşadar la întrebarea „Cum merge treaba?” persoana

chestionată răspunde conform termenilor înscrişi în Registrul Echilibrat larg accesibil şi în conformitate cu alte informaţii primite prin feedbackul de 360 de grade de la acţionari.

LIDERUL SERVIABIL
(Responsabilitate reciprocă)
1 Cum merge treaba? (Bilanţ, date)
2 Ce înveţi?
3 Ce scopuri ţi-ai propus?
4 Cum te pot ajuta?
5 Cum mă descurc când încerc să te ajut?

Figura 13.5

Cea de-a doua întrebare este: *„Ce înveţi?”* O persoană poate da fie răspunsuri relevante, fie răspunsuri care demonstrează ignoranţa sa, important fiind însă că ea este o persoană responsabilă.

Cea de-a treia întrebare este: *„Ce scopuri ţi-ai propus?”* sau *„Ce realizare încerci să obţii?”* Ea identifică legătura dintre viziune şi realitate şi ne conduce în mod natural la întrebarea a patra: *„Cum te pot ajuta?”* comunicând clar că: „Eu încerc să te ajut.

Încerc să-ţi fiu mereu la dispoziţie, sunt servitorul tău”. Liderul serviabil şi-ar putea chiar analiza experienţa sau conştiinţa pentru a vedea dacă acestea îi pot fi de ajutor în comunicarea cu angajatul. „Secretul” acestui dialog este autentic, şi el se numeşte comunicarea de tip Băţul Vorbitor Indian. Nu este vorba despre niciun joc. Nu este o tactică vicleană şi niciun mod defensiv şi protecţionist de a comunica. Nu este vorba nici de linguşeală, nici de a-i spune cuiva ceea ce îi place să audă. Întrebarea „Cum mă descurc când încerc să te ajut?” comunică în mod deschis şi respectuos prezenţa responsabilităţii reciproce.

Uneori este dificil să accepţi realitatea, în special când ea este descrisă de alţii. Când îi tratăm pe oameni altfel decât ca pe nişte persoane responsabile, care au puterea de a alege, îi înjosim şi îi insultăm. Pe de altă parte, dacă îi protejăm printr-o amabilitate exagerată şi „drăgălăşenie”, declanşăm procesul de creare a co-dependenţei şi a conspiraţiei tacite, care în cele din urmă va avea ca rezultat cel mai scăzut nivel de iniţiativă – „Aşteaptă până când ţi se spune”.

Cea de-a treia formă a *încrederii*, despre care am discutat în capitolul 9, se concretizează pe deplin abia atunci când spiritul conducerii serviabile este adoptat de o echipă sau de un manager ori echipă faţă de un asociat. Trebuie subliniat din nou că este vorba aici despre încrederea pe care o persoană sau o echipă alege în mod conştient să o *acorde* altuia – un act care mă face să *simt* că ai încredere în mine şi în capacitatea mea de a produce valoare. Tu îmi acorzi încrederea ta, iar eu, la rândul meu, ţi-o acord ţie. Substantivul „încredere” are Şi un sens activ în diverse expresii verbale. Când este folosit atât ca substantiv, cât şi ca verb, cuvântul denumeşte un sentiment reciproc, specific numai oamenilor.

Astfel ne putem explica modul în care un om poate deveni liderul şefului său. El este demn de încredere şi o merită pentru că o acordă. Expresia *a avea încredere* se referă la calitatea potenţială de a fi demn de încredere a celui care primeşte încrederea cuiva şi la calitatea certă de a fi demn de încredere a celui care acordă încrederea sa cuiva. Cel de-al patrulea.ro, – împuternicirea – implică folosirea

substantivului *încredere* cu rol activ.

CAZUL ÎNGRIJITORILOR (TRANSFORMAREA MUNCITORILOR MANUALI ÎN PROFESIONIŞTI AI CUNOAŞTERII)

Istorisirea pe care o voi relata în continuare este o poveste adevărată a unei persoane integrale, aflată într-un post integral. Ea ilustrează ce se poate întâmpla într-o slujbă care, deşi este onorabilă, este în sinea ei o slujbă mai modestă, necalificată şi prost plătită – slujba de îngrijitor. Ideea este că, dacă acceptăm că poate exista o persoană integrală cu o slujbă integrală care constă în golirea pubelelor, măturarea şi curăţarea podelelor, spălarea geamurilor şi a pereţilor şi curăţarea mobilei etc., atunci ea poate exista în orice alt gen de slujbă.

Un instructor în perfecţionarea managerilor pregătea cândva un grup de supraveghetori de primă clasă, explicându-le cum să procedeze ca o anumită slujbă să îi motiveze intrinsec pe angajaţi. Unul dintre maiştrii care se ocupa cu supravegherea îngrijitorilor manifesta o reticenţă vădită faţă de teoria prezentată. Ea părea prea idealistă şi lipsită de orice legătură cu

ceea ce făcea un îngrijitor – în opinia lui, măcar îngrijitorii *trebuie* supravegheaţi. Toţi supraveghetorii prezenţi la cursul de perfecţionare au fost de acord că exista o problemă cu îngrijitorii. Ei au încuviinţat ceea ce spusese maistrul, adăugând că majoritatea îngrijitorilor pe care îi aveau în subordine erau needucaţi, veneau şi plecau şi nu lucrau la ei decât din cauză că nu găsiseră o slujbă mai bună. Până la urmă, singurul lor interes era să ajungă la timp la serviciu şi să plece la timp. Unii erau chiar alcoolici.

Deoarece instructorul ştia că maistrul era sincer în credinţa lui că teoria motivaţiei şi a împuternicirii îi era complet inutilă pentru rezolvarea problemei îngrijitorilor, el a renunţat la discursul pe care îl pregătise dinainte şi a abordat direct această problemă.

El a scris pe tablă trei cuvinte: Planificaţi, Faceţi şi Evaluaţi – trei elemente esenţiale ale măririi atractivităţii unei slujbe. El le-a spus apoi maistrului răspunzător de întreţinerea spaţiilor şi celorlalţi maiştri să alcătuiască o listă cu toate sarcinile şi activităţile de întreţinere asociate cu aceste trei

cuvinte. Unele dintre aspectele „planificării** etapelor muncii respective erau: stabilirea orarelor pentru executarea lucrărilor de întreţinere, selectarea şi achiziţionarea de ceară şi lacuri şi stabilirea zonelor fabricii care reveneau fiecărui îngrijitor în parte. În timpul discuţiei, maistrul de întreţinere a spus că urma să cumpere foarte curând mai multe utilaje noi pentru frecarea şi lustruirea duşumelelor. Toate aceste planificări erau puse în practică de către maistrul de întreţinere.

Sub secţiunea „Faceţi” erau enumerate activităţile normale ale îngrijitorilor – măturat, frecat, ceruit şi îndepărtarea gunoaielor. Partea de „Evaluare” a slujbei consta în activităţi precum verificările zilnice de rutină a curăţeniei fabricii, efectuate de maistrul de întreţinere, evaluarea eficienţei diverselor săpunuri, tipuri de ceară şi lacuri, coordonarea eforturilor de acomodare, identificarea metodelor de îmbunătăţire a calităţii muncii prestate şi respectarea orarelor pentru lucrările de întreţinere. În plus, maistrul de întreţinere lua legătura cu furnizorii, pentru a determina tipul de utilaje noi pe

care putea să le achiziţioneze.

După ce a fost completată lista cu diversele activităţi specifice domeniului, instructorul a întrebat: „Care dintre aceste activităţi ar putea fi prestate de îngrijitori? De exemplu, die Maistru, de ce dvs. sunteţi cel care hotărăşte ce săpunuri trebuie cumpărate? De ce nu-i lăsaţi pe îngrijitori să hotărască singuri? De ce nu-i puneţi pe agenţii de vânzări să facă o probă a noului utilaj de faţă cu îngrijitorii, după care să îi lăsaţi pe ei să decidă care utilaj este mai bun? Ce-ar fi să-i puneţi pe îngrijitori să identifice activităţile specifice slujbei pe care ar fi interesaţi să le presteze?” (în realitate, exprimarea nu a fost chiar atât de directă, întregul grup de maiştri participând activ la discuţiile despre activităţile suplimentare de planificare şi evaluare care puteau fi încredinţate îngrijitorilor.)

În următoarele cinci luni, cazul îngrijitorilor a fost luat în discuţie, măcar în treacăt, la fiecare sesiune de dezbateri ţinută de instructor. Între timp, supraveghetorul de întreţinere implica mai mult mintea şi inima îngrijitorilor, dându-le responsabilităţi

sporite în domeniul planificării, prestării efective şi evaluării muncii lor. Aceştia au participat la testarea noilor utilaje şi au făcut recomandările finale pentru achiziţionare. Au experimentat diverse tipuri de ceară pentru a vedea care are cele mai bune caracteristici în condiţii normale de lucru. Au început să analizeze programarea activităţilor de întreţinere a curăţeniei pentru a hotărî cât de multă atenţie trebuia acordată fiecărei zone. Spre exemplu, o zonă care înainte era spălată şi curăţată cu mopul zilnic nu a mai fost curăţată cu mopul decât dacă o inspecţie vizuală o impunea. Îngrijitorii au început să-şi stabilească singuri criteriile de determinare a curăţeniei fabricii şi au început să exercite presiuni asupra colegilor care nu îşi făceau norma.

Încetul cu încetul, aceşti îngrijitori au preluat toate cele trei sarcini, de o manieră care îi făcea să se implice trup şi suflet – corp, inimă, minte şi spirit. Rezultatul, spre surprinderea generală, a fost o creştere a calităţii muncii, o reducere drastică a fluctuaţiei de personal şi a problemelor de disciplină, o dezvoltare de norme sociale în jurul obişnuinţei de a

prelua iniţiativa, cooperare, hărnicie şi calitate, precum şi o creştere semnificativă a satisfacţiei faţă de munca de îngrijitor. Pe scurt, s-a reuşit cointeresarea unui grup de îngrijitori – şi aceasta numai datorită faptului că supraveghetorii lor le-au permis sau i-au împuternicit, ca persoane integrale, să-şi facă munca integral. Ei au direcţionat autonomia spre prestatorii de servicii. Îngrijitorii nu au mai avut nevoie din acel moment de supraveghetori sau conducători, pentru că se supravegheau şi se conduceau singuri, conform unor criterii la elaborarea cărora au participat nemijlocit şi ei.

Poate şi mai important este faptul că şi alţi maiştri au început să se gândească la modalităţi de a aplica aceleaşi principii în propriul lor domeniu de activitate, mai ales după ce văzuseră cu ochii lor rezultatele obţinute de maiştrii de întreţinere cu îngrijitorii de activitatea cărora răspundeau.

Serviciu şi Semnificaţie

Dacă transpunem această idee „planificaţi, faceţi, evaluaţi” în modelul nostru de persoană integrală care defineşte spiritul de conducător, el va arăta în felul

următor (vezi figura 13.6):

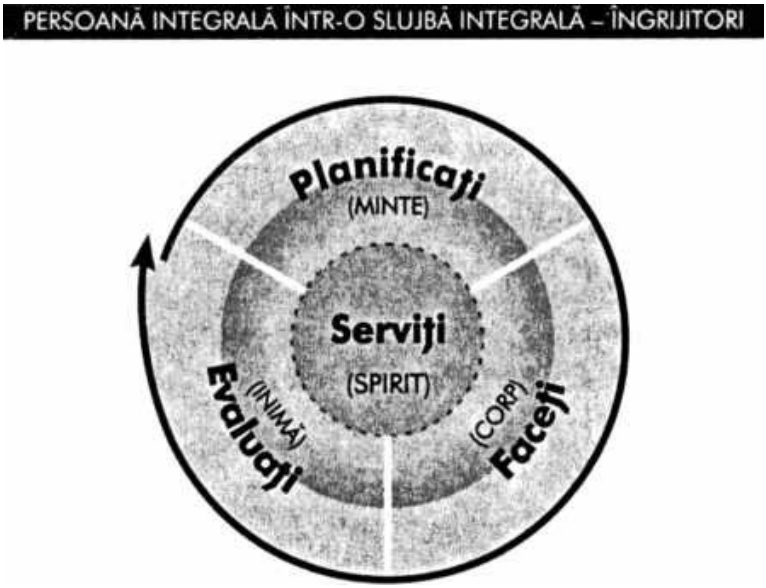


Figura 13.6

Cel de-al patrulea element, „serviţi”, figurează în centru, subliniind nevoia spiritului de a aduce o contribuţie semnificativă. Aţi observat că până şi îngrijitorii despre care am discutat mai devreme au început să simtă că munca lor este semnificativă. Ei au început să simtă o mândrie profundă faţă de munca lor, ceea ce a ridicat imediat nivelul de calitate al muncii prestate de ei în fabrică. Se poate afirma că îngrijitorii şi-au găsit vocea. Observaţi şi de această dată săgeata care apare în exteriorul diagramei, care

sugerează că este vorba despre un ciclu, un proces continuu. Odată ce munca de evaluare este finalizată, se pun la punct planuri noi, care încorporează cunoştinţele dobândite recent; planurile respective sunt apoi îndeplinite şi aplicate în practică, după care ciclul perfecţionării profesionale reîncepe.

Aţi putea întreba, perfect justificat: „Şi dacă acordăm angajaţilor puteri atât de mari, ce nevoie mai e de supraveghetori?” întrebarea are un răspuns simplu:

supraveghetorii creează *condiţiile de împuternicire* a angajaţilor, iar apoi se retrag, nu mai stau în calea lor şi îi ajută atunci când li se cere ajutorul. Acesta este exemplul perfect de conducere serviabilă. În definitiv, obiectivul tău nu este ca mândria să-ţi fie „gâdilată”, ci îndeplinirea sarcinilor de serviciu.

Numai 45% dintre repondenţii xQ sunt de părere că la serviciu contribuţia lor este recunoscută şi apreciată.

O ALTĂ VIZIUNE ASUPRA ALEGERILOR

Exemplul cu îngrijitorii ilustrează cât se poate de

bine că opţiunile pe care, e fac angajaţii depind de cât de bine sunt respectate şi implicate cele patru părţi ale naturii lor. Cum se poate vedea în coloana din stânga în figura prezentată în continuare, fiecare alegere este o reacţie la o motivaţie mai adâncă, variind de la furie, teamă şi răsplată la datorie, iubire şi semnificaţie (vezi figura 13.7):

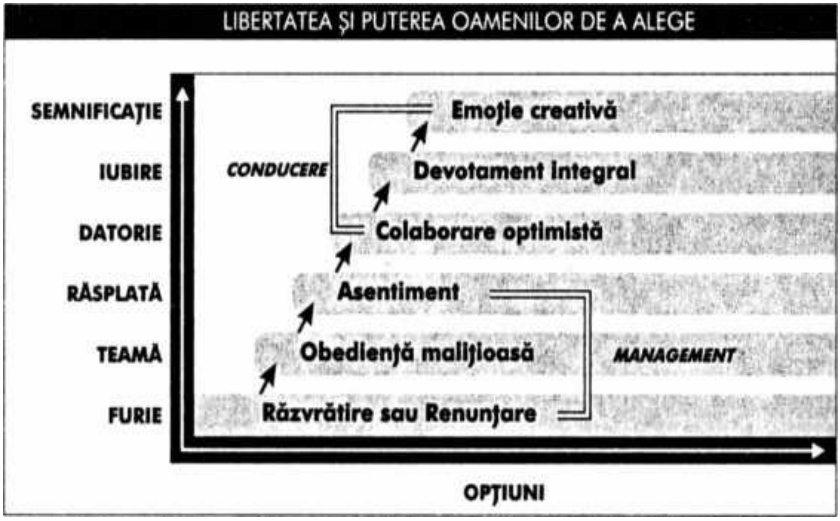


Figura 13.6

Datoria, iubirea şi semnificaţia reprezintă cele mai profunde surse de motivaţie, ele prilejuind întotdeauna cele mai măreţe şi mai durabile realizări ale fiinţei umane. Spiritul de conducător se clădeşte pe baza celor mai nobile impulsuri umane. A-i conduce

pe oameni ca pe nişte lucruri reduce fiinţele umane la cele mai josnice instincte ale lor. Este ceea ce se întâmplă în ziua de azi în lumea managementului.

Această poveste dovedeşte totodată un lucru extrem de important: *convingerile şi stilul managerului*, nu natura slujbei sau a contextului economic, conferă unei persoane statutul de profesionist al cunoaşterii. Dacă persoana respectivă nu este percepută ca fiind un profesionist al cunoaşterii, adică dacă un îngrijitor nu este considerat un expert al muncii de îngrijitor, atunci el este un muncitor manual, nu un profesionist al cunoaşterii.

FILM: *Natura spiritului de conducător*[15]

Scurt-metrajul următor pe care vi-l recomand se aseamănă foarte mult cu primul film prezentat în această carte. El vă dă ocazia să reflectaţi asupra principiilor fundamentale ale acestui spirit de conducător, insuflând o interiorizare şi o transpunere în practică a acestor principii. Natura este deopotrivă refugiu şi învăţător. Cred că filmul vă va place, aşa

15 Minunatele imagini din acest film au fost realizate de Dewitt Jones și Roger Merrill, ele fiind inspirate de cartea The Nature of Leadership (Natura spiritului de conducător – n. trad.).

cum mi-a plăcut şi mie. Puteţi găsi şi acest film, ca pe toate celelalte, în DVD-ul care însoţeşte cartea.

SĂ CONTINUĂM prin a comprima cele spuse până acum, demonstrând cum cele 4 Roluri ale Conducerii constituie terenul focalizării şi al îndeplinirii obiectivelor.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Aţi discutat despre echipele complementare. Eu personal am o fire de om singuratic, nu am personal în subordine, nu mi se fac raporturi directe şi trebuie să fac totul de unul singur – cum să procedez să formez o echipă complementară care să compenseze slăbiciunile mele?

R: Până în momentul în care veţi avea oameni în subordine la care să vă puteţi raporta, pentru ca punctele dvs. forte să poată fi valorificate şi slăbiciunile dvs. să devină irelevante datorită punctelor lor forte, va trebui fie să atingeţi un prag minim de competenţă care să atenueze slăbiciunile dvs., fie să apelaţi la ajutor din afară, de pildă de la consilieri sau furnizori.

Î: Cum se pot acorda puteri sporite angajaţilor

într-un mediu de muncă dominat de reguli şi regulamente, în care noile mandate şi politici se succed în ritm ameţitor?

R: Dacă aş fi în locul dvs., eu m-aş duce la angajaţi şi le-aş pune întrebarea de care deja am pomenit în repetate rânduri: „Ce îmi sugerezi să fac? Ce părere ai?” Nu glumesc deloc când fac această afirmaţie: aş arunca pisica în curtea lor. Oamenii sunt uimitor de creativi şi perseverenţi şi, indiferent cât de restrictiv este un mediu de lucru în care regulile abundă, dacă munca oferă sentimentul că este semnificativă, veţi reuşi întotdeauna să găsiţi unele zone de creativitate în care oamenii îşi pot exercita puterea decizională. În ceea ce priveşte stabilirea acordurilor de colaborare, regulamentele în vigoare trebuie să fie considerate ca principii călăuzitoare, în unele cazuri chiar ca reguli care trebuie respectate fără abateri.

Pe când locuiam în Anglia, am observat că angajaţii societăţii de căi ferate erau exasperaţi de stricteţea regulilor care trebuia respectate în activitatea de zi cu zi. La un moment dat, ei au decis:

„Okay, o să respectăm cu sfinţenie toate regulile astea”, ceea ce a dus practic la o paralizie totală a Angliei. Niciunul dintre trenuri nu sosea la timp. Era un haos generalizat, pur şi simplu din cauza faptului că angajaţii căilor ferate respectaseră strict toată lista de reguli. Singura modalitate care dusese înainte vreme la rezolvarea doleanţelor lor fusese să-şi folosească creativitatea, iniţiativa şi perseverenţa. Când acest lucru a devenit clar pentru toată lumea, administratorii reţelelor căilor ferate au început să apeleze mai mult la forţa de decizie a angajaţilor decât la reguli, situaţia îmbunătăţindu-se din nou, nu după mult timp.

Este posibil să reuşiţi să puneţi bazele unui program pilot sau experimental care va duce la producerea unor rezultate mai bune cu costuri mai mici şi fără a încălca nicio regulă „jugulară”. Riscul este redus, iar potenţialul de acumulare de cunoştinţe este enorm. Totodată, aţi putea începe să faceţi o distincţie mai precaută între regulile jugulare şi cele care sunt periferice sau simple artefacte culturale.

Cândva am colaborat cu o companie din industria

producătoare de energie nucleară, o industrie recunoscută pentru regulile sale extrem de stricte. Nivelul de cooperare şi comunicare dintre companii era uluitor, chiar şi având în vedere că aceste companii erau concurente, motivul fiind că toţi ştiau că nu îşi mai puteau permite încă un incident de genul celui de la Three Mile Island, pentru că acesta ar fi dus la închiderea unităţilor producătoare şi la paralizia întregii industrii. Dintr-o iniţiativă comună, s-a luat hotărârea ca fiecare incident sau situaţie care ar fi avut drept urmare crearea celui mai mic risc sau încălcare a regulilor de siguranţă să fie anunţat şi discutat în comun, la nivelul tuturor companiilor din domeniu. Administratorii comitetelor guvernamentale de supraveghere nici nu au apucat să termine proiectul de înăsprire a regimului regulilor în vigoare pentru a preîntâmpina orice posibile riscuri, când în companiile de profil intrase deja în vigoare un set de reguli de o stricteţe draconică.

Î: Cum se poate stimula răspunderea pentru rezultatele obţinute într-un mod care să reprezinte un câştig de ambele părţi? Nu cumva spiritul acordurilor

de genul câştig-câştig este un pic cam prea permisiv cu răspunderea?

R: în niciun caz. Esenţial este ca răspunderea să fie stabilită în raport cu rezultatele dorite de ambele părţi. Utilizaţi un Registru Echilibrat pentru a interpreta aceste rezultate, în care să figureze şi consecinţele logice şi naturale ale asumării răspunderii. Fără un Registru Echilibrat şi în lipsa unui acord comun în privinţa rezultatelor dorite şi a consecinţelor, un acord câştig-pierdere se transformă până la urmă într-un acord pierdere-câştig şi, pe termen lung, pierdere-pierdere.

Î: Care este cel mai bun mod de a te comporta cu un angajat cu păreri neortodoxe – cel care se împotriveşte la orice decizie şi face mereu lucrurile cum vrea el?

R: Părerile neortodoxe au reprezentat de multe ori o premisă a progresului. Trebuie să existe întotdeauna un loc şi pentru persoanele care gândesc altfel şi care au o perspectivă inedită şi creativă asupra lumii înconjurătoare. Învăţaţi să apreciaţi punctele forte unice ale fiecărei persoane, dar dacă

„neortodoxismul” unor opinii sau comportamente atinge un prag periculos, negativ şi critic, atunci cred că cea mai bună soluţie este înfiinţarea unui sistem de feedback care le asigură acest feedback. Lăsaţi angajaţii respectivi să audă şi ei părerile candide şi sentimentele mai „neobişnuite” faţă de ei, până când se vor hotărî ce vor să facă de fapt. Dacă persoana neortodoxă la care vă referiţi este tipul de persoană care are ca singură preocupare sau plăcere încălcarea normelor sociale, şi dacă ea nu adaugă valoare prin intermediul contribuţiilor creative şi inovatoare, s-ar putea să fie nevoie să recurgeţi la serviciile de eliberare a locului de muncă respectiv. Există o sumedenie de oameni care sunt independenţi – care deşi nu sunt interdependenţi, nu au niciun comportament deviant, putând astfel să joace un rol foarte important în tipurile de slujbă cu o orientare mai independentă. Cheia succesului este crearea unei culturi care să încurajeze diversitatea, în limitele unui context de obiective şi valori comune. Sau, aşa cum se exprima Emile Durkheim: „Când moravurile sunt suficiente, legile sunt inutile; când moravurile sunt

insuficiente, legile nu pot fi aplicate”.

Î: Eu personal simt o nevoie foarte puternică de a fi cei care controlează orice situaţie, şi toată această idee a acordării de puteri şi libertăţi sporite mă cam sperie, deşi îi înţeleg raţiunea. Mă pot oare schimba?

R: Sigur că da. Doar nu sunteţi un animal. Cu toate că sunteţi influenţat de zestrea genetică şi de mediu, nu sunteţi un produs *al lor*. Sunteţi un produs al alegerilor dvs., dar va trebui să începeţi să vă schimbaţi la nivel personal prin utilizarea celor trei haruri specific umane – puterea de a alege, principiile şi cele patru tipuri de inteligenţă sau capacitate. Cu răbdare şi perseverenţă, veţi „scăpa” de nevoia permanentă de a controla şi, pe măsură ce veţi avea tot mai multă încredere în dvs., alături de numai câţiva oameni acasă la dvs. sau la serviciu, veţi observa o creştere a productivităţii, de asemenea a liniştii interioare, demonstrând forţa principiilor şi prin propriul exemplu, precum şi acordându-le celor din jur libertatea de a se autoguverna. În cele din urmă, veţi învăţa cum să instituţionalizaţi acest gen de autoritate morală la nivelul sistemelor, structurilor şi

proceselor.

Capitolul 14

CEA DE-A 8-A DEPRINDERE ŞI PUNCTUL DULCE

Diferenţa dintre ceea ce facem şi ceea ce suntem capabili să facem ar rezolva cele mai multe dintre problemele omenirii.

MAHATMA GANDHI

CEA DE-A 8-A DEPRINDERE – Găseşte-ţi Vocea şi Inspiră-le Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea – reprezintă o idee căreia i-a sosit timpul să fie luată în consideraţie la modul cel mai serios cu putinţă.

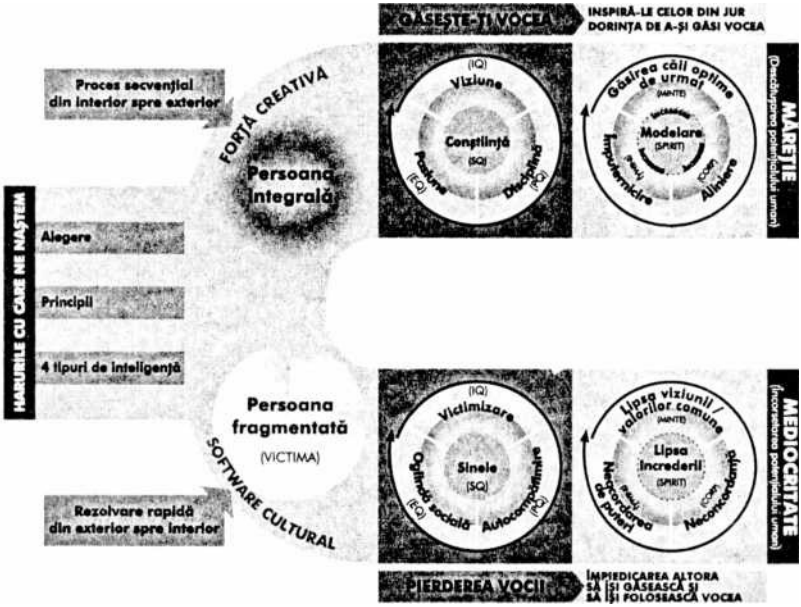


Figura 14.1

Sintagma „Căreia i-a sosit timpul” este un fragment al unui citat celebru din Victor Hugo, pe care l-am menţionat mai devreme: „Nimic nu este mai puternic decât o idee căreia i-a sosit timpul”.

Motivul pentru care a 8-a Deprindere este o astfel de idee este faptul că el materializează o înţelegere deplină a persoanei în ansamblu – o înţelegere care oferă posesorilor ei *cheia* pentru a „deschide” potenţialul nelimitat al economiei profesioniştilor cunoaşterii. După cum se ilustrează la nivelul inferior al figurii 14.1, economia muncitorului manual al Epocii Industriale era bazată pe o paradigmă a persoanei parţiale sau fragmentate. În lumea contemporană, acest nivel inferior conduce, în cel mai fericit caz, la mediocritate. El realmente încorsetează potenţialul uman. Organizaţiile încă împotmolite în mentalitatea Epocii Industriale continuă să aibă în posturi de conducere oameni care iau toate deciziile importante şi care îi pun pe toţi ceilalţi angajaţi ai organizaţiei să folosească „cleştele, şurubelniţa sau ciocanul”. Ce risipă enormă! Ce

pierdere uriaşă!

Să ne reamintim afirmaţia făcută de autorul John Gardner: „Majoritatea organizaţiilor suferinde au contractat o cecitate funcţională faţă de propriile defecte. Ele nu sunt suferinde din cauză că nu-şi pot rezolva problemele, ci pentru că nu pot *vedea* care sunt problemele lor”. Acesta este diagnosticul *exact*.

A 8-a Deprindere vă insuflă o mentalitate şi un set de abilităţi care vă permite să puneţi mereu în valoare potenţialul oamenilor. El simbolizează genul de conducere care comunică oamenilor valoarea şi potenţialul lor într-un mod atât de clar, încât ei ajung să îl simtă. Pentru a atinge acest deziderat, trebuie să ascultăm ce au de spus oamenii. Trebuie să îi implicăm şi să le dăm posibilitatea să se afirme cu ajutorul cuvintelor noastre şi prin intermediul celor 4 Roluri ale Conducerii.

Aveţi în continuare o reprezentare sintetică a fiecărui rol în parte. Se poate observa că fiecare rol dă în mod direct sau indirect posibilitatea oamenilor să-şi afirme valoarea ca oameni integrali, dându-le forţa de a-şi descătuşa potenţialul.

În primul rând, *modelarea* (individ, echipă). Modelarea inspiră încredere fără a o cere. Când oamenii trăiesc conform principiilor pe care le presupune cea de-a 8-a Deprindere, încrederea, elixirul vieţii, înfloreşte; încrederea există exclusiv în paralel cu calitatea de a fi demn de încredere. Pe scurt, modelarea are ca rezultat cultivarea *autorităţii morale personale*.

În al doilea rând, *găsirea căii optime de urmat*. Găsirea căii optime de urmat creează ordine fără a o impune. Aceasta înseamnă că, atunci când oamenii se identifică cu deciziile strategice şi se implică în procesul de luare a acestor decizii, în special în cazul în care ele reprezintă valori şi obiective prioritare, ei dezvoltă o legătură emoţională faţă de ele; localizarea conducerii şi a motivaţiei se transferă din exterior în interior. Găsirea căii optime de urmat produce *autoritate morală vizionară*.

În al treilea rând, *alinierea*. Alinierea structurilor, sistemelor şi proceselor constituie o formă de cultivare a spiritului politic, de încredere, vizionar şi de împuternicire. Alinierea produce *autoritate morală*

instituţionalizată.

În al patrulea rând, *împuternicirea* (acordarea de puteri şi libertăţi sporite angajaţilor). împuternicirea reprezintă rodul celorlalte trei roluri – modelare, găsirea căii optime de urmat şi aliniere.

Figura 14.2

Ea descătuşează potenţialul uman, fără o motivaţie externă. împuternicirea produce *autoritate morală culturală*.

Să nu uităm, cea mai importantă modelare este realizată de lider atunci când el sau ea *modelează celelalte trei roluri*. Cu alte cuvinte, găsirea căii

optime de urmat este modelarea *curajului* de a determina cursul pe care trebuie să îl urmeze activitatea unei companii, precum şi modelarea *modestiei umile* şi a *respectului reciproc*, prin implicarea altor persoane în a decide ce anume este mai important pentru companie. Alinierea este modelarea disponibilităţii de a crea structuri, sisteme şi procese congruente cu deciziile strategice privind „ceea ce este mai important", pentru ca organizaţia să-şi concentreze întreaga atenţie asupra îndeplinirii obiectivelor prioritare, împuternicirea este modelarea unei credinţe profunde în capacitatea oamenilor de a alege, de asemenea în cele patru părţi ale naturii lor, prin intermediul proceselor de comisionarizare.

FOCALIZAREA ŞI ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR

Aş sugera că tot ceea ce am discutat până acum poate fi sintetizat în câteva cuvinte: Focalizare şi îndeplinire a Obiectivelor. În aceste cuvinte avem într-adevăr o „simplitate la capătul extrem al complexităţii". Să repetăm că *focalizarea* înseamnă a te ocupa de ceea ce este mai important, iar

îndeplinirea obiectivelor înseamnă a-ţi atinge un ţel. Excepţionalul besteseller destinat oamenilor de afaceri, intitulat *Execution*: *The Discipline of Getting Things Done* (îndeplinirea obiectivelor: Disciplina de a duce lucrurile la bun sfârşit – n.trad.), scris de Ram Charan şi Larry Bossidy, mi-a influenţat profund modul de a gândi, dincolo de această sinteză pe care am încercat-o aici.

Conducerea unei companii fără disciplina executării este incompletă şi *ineficientă*. *Fără abilitatea de a duce la bun sfârşit o acţiune, toate celelalte atribute ale spiritului de conducător devin goale de sens*.

Nicio companie nu îşi poate respecta angajamentele şi nu se poate adapta bine la schimbări decât dacă liderii săi aplică la toate nivelele disciplina executării. Atingerea obiectivelor trebuie să fie o parte integrantă a strategiei companiei vizând ţelurile care o definesc. Ea constituie veriga care lipseşte între aspiraţii şi rezultate.1

RAM CHARAN ŞI LARRY BOSSIDY

Primele două roluri ale conducerii – *modelarea* şi *găsirea căii optime de urmat* – pot fi sintetizate într-un singur cuvânt: *focalizare*. Următoarele două roluri ale conducerii – *alinierea* şi *împuternicirea* – pot fi sintetizate într-o sintagmă: *îndeplinirea obiectivelor*. Cum aşa? Gândiţi-vă. Găsirea căii optime de urmat reprezintă în ultimă analiză o muncă strategică; înseamnă a hotărî care sunt obiectivele prioritare – totodată, care valori vor servi drept principii călăuzitoare în realizarea şi promovarea acestor obiective. Un asemenea devotament se bazează pe încredere, pe calitatea de a fi demn de încredere şi pe sinergie – esenţa modelării. Numai atunci când această calitate de a merita încredere există atât la nivel personal, cât şi la nivel interpersonal, se va cultiva o încredere reală şi sinergia echipei va fi eficientă. Această modelare personală/interpersonală implică respect reciproc, înţelegere reciprocă şi cooperare creativă (Deprinderile 4, 5 şi 6) care permit stabilirea unui set clar şi bine definit de ţeluri prioritare (Deprinderea 2: începeţi Gândindu-vă la

Sfârşit). Această calitate personală/interpersonală de a merita încrederea se bazează, la rândul ei, pe oameni care îşi respectă sistemul de valori şi obiectivele pe care şi le propun – cu alte cuvinte, focalizare şi îndeplinirea obiectivelor personale. Expresia „a începe cu începutul" este un alt mod de a descrie focalizarea şi îndeplinirea obiectivelor.

Următoarele două roluri ale conducerii, *alinierea* şi *împuternicirea*, reprezintă *îndeplinirea obiectivelor*. Aceasta se referă la crearea de structuri, sisteme şi procese (*aliniere*) care dau în mod deliberat posibilitatea angajaţilor şi echipelor de a transpune obiectivele strategice mai cuprinzătoare ale organizaţiei sau priorităţile critice (*găsirea căii optime de urmat*) în ţeluri de îndeplinit în cursul activităţii de zi cu zi a angajaţilor sau a echipelor de lucru. Pe scurt, *oamenilor li se dau puteri şi libertăţi sporite* pentru a-şi realiza obiectivele.

Focalizarea şi îndeplinirea obiectivelor sunt inseparabile. Cu alte cuvinte, până când oamenii dvs. nu cântă aceeaşi partitură, ei nu vor putea să-şi îndeplinească în mod consecvent obiectivele. Dacă

recurgeţi la modelul tranzacţional de comandă şi control propriu Epocii Industriale pentru a obţine focalizarea, nu veţi putea beneficia de modelul transformaţional al împuternicirii angajaţilor caracteristic Epocii Profesionistului Cunoaşterii pentru a permite îndeplinirea obiectivelor – pur şi simplu datorită faptului că, în absenţa implicării angajaţilor şi a identificării lor cu obiectivele care trebuie îndeplinite, ei nu se vor angaja emoţional în efortul de focalizare. Obiectivele efectiv nu vor mai fi îndeplinite. La fel, dacă apelaţi la o abordare de genul profesionist al cunoaşterii/implicare/împuternicire pentru a obţine o concentrare a eforturilor angajaţilor în jurul aceloraşi ţeluri, dar vă limitaţi la o abordare de genul Epocă Industrială/comandă şi control pentru a vă realiza obiectivele, nu veţi reuşi să menţineţi treză concentrarea angajaţilor, deoarece ei vor observa lipsa de sinceritate şi de integritate.

Pe de altă parte, dacă utilizaţi modelul Epocii Profesionistului Cunoaşterii atât pentru focalizare (modelare, găsirea căii optime de urmat), cât şi pentru executare (aliniere, împuternicire), veţi cultiva

integritatea culturii organizaţionale şi încrederea în ea. Nu numai că organizaţia va reuşi să-şi găsească vocea, dar o va folosi în acelaşi timp cu maximă eficienţă şi pentru a-şi îndeplini toate obiectivele şi a-şi mulţumi acţionarii.

MARELE DECALAJ ÎN ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR

La începutul cărţii, am afirmat: „A şti şi a nu face înseamnă practic a nu şti”. Este un adevăr profund. Principiile încorporate în Cea de-a 8-a Deprindere nu au cine ştie ce valoare până când, în urma practicii şi a *îndeplinirii obiectivelor*, ele nu devin o parte a caracterului şi a setului nostru de abilităţi – până când nu se transformă în *deprindere*.

Îndeplinirea obiectivelor reprezintă *cea mai importantă* chestiune nerezolvată în majoritatea organizaţiilor în prezent.

Eu sunt prietenul care îţi stă mereu alături. Sunt cel mai mare ajutor al tău sau cea mai grea povară. Eu te împing înainte sau te trag după mine în prăpastie. Sunt întotdeauna supusul tău plecat. Jumătate din lucrurile pe care le faci pot ajunge pe capul meu, şi eu

o să le pot executa repede şi corect. Sunt uşor de condus – nu trebuie decât să fii ferm cu mine. Arată-mi exact cum trebuie făcut ceva şi după câteva lecţii o să o fac din automatism. Sunt slujbaş la curtea tuturor împăraţilor lumii şi, deopotrivă, în ograda celor sărmani. Nu sunt un ceasornic, deşi lucrez cu precizia unui ceas elveţian, dar am în plus şi inteligenta unui fiinţe umane. Mă poţi folosi ca să câştigi sau ca să te ruinezi – mie nu-mi pasă câtuşi de puţin, ia-mă, învaţă-mă, fii ferm cu mine şi o să-ţi pun toată lumea la picioare. Fii moale cu mine şi am să te distrug.

Cine sunt eu? Sunt o deprindere.

— ANONIM

A avea o strategie clară este un lucru; a implementa şi a aplica o strategie, a o duce la bun sfârşit, a executa este cu totul altceva. De fapt, majoritatea liderilor ar fi de acord că ar prefera să aibă o strategie modestă, dublată de o îndeplinire superbă a obiectivelor decât o strategie superbă şi o finalizare modestă. Cei care finalizează au întotdeauna un as în mânecă. Aşa cum spunea Louis V. Gerstner, Jr.; „Toate marile companii din lume îşi *depăşesc*

concurenţii zi de zi în îndeplinirea obiectivelor pe piaţă, în uzine şi fabrici, în logistică, în situaţia inventarelor – în aproape tot ce fac. Rareori se întâmplă ca marile companii să ocupe o poziţie ierarhică ce îi izolează de lupta aprigă împotriva concurenţilor înverşunaţi". 2

Există numeroase lucruri care facilitează executarea, dar cercetările noastre xQ demonstrează că într-o organizaţie sunt şase elemente esenţiale care contribuie nemijlocit la ducerea la bun sfârşit a sarcinilor asumate: *claritatea*, *devotamentul*, *traducerea*, *sprijinul*, *sinergia* şi *răspunderea*. Concluzia cercetărilor arată că eşecurile care survin la nivelul finalizării se produc în mod tipic la nivelul unuia sau mai multor elemente din cele enumerate mai sus. Noi le-am denumit *decalaje în îndeplinirea obiectivelor*.

Claritate – oamenii nu ştiu exact care sunt ţelurile sau priorităţile echipei sau organizaţiei din care fac parte;

Devotament – oamenii nu aspiră să îndeplinească obiectivele;

Traducere – oamenii nu ştiu ce au de făcut la nivel individual pentru a ajuta echipa sau organizaţia să îşi îndeplinească obiectivele;

Sprijin – oamenii nu au la dispoziţie structurile, sistemele sau libertatea care să le permită să lucreze bine;

Sinergie – oamenii nu se înţeleg bine sau nu colaborează bine;

Răspundere – de regulă, oamenii nu vor ca la serviciu colegii lor să fie traşi la răspundere pentru modul în care lucrează.

O mare parte din ceea ce numim management constă în a împiedica oamenii să lucreze. PETER DRUCKER

Tabelul următor (cu numărul 6) ilustrează cele şase decalaje în îndeplinirea obiectivelor şi oferă o explicaţie mult simplificată a modului în care mentalitatea Epocii Industriale, bazată pe ideea de a controla literalmente, provoacă aceste decalaje, indicând felul în care modelul Profesionistului Cunoaşterii/persoanei integrale, reprezentat de a 8-a Deprindere, poate duce la depăşirea acestor decalaje.

DECALAJE ÎNTRE ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR	CAUZĂ PROVOCATĂ DE INDUSTRIALĂ	PROFESIONISTUL EPOCACUNOAŞTERII ŞI SOLUŢIA
Claritate	Anunţare	Identificare şi/sau Implicare
Devotament	Vânzare	Persoană Integrală în slujbă Integrală
Traducere	Fişa postului	Alinierea obiectivelor pentru obţinerea de rezultate
Sprijin	Morcov + Băţ (oamenii ca o cheltuială)	Alinierea Structurilor şi a Culturii
Sinergie	„Cooperaţi!”	Comunicare tipică celei de-a Treia

		Alternative
Răspundere	*Evaluare randamentului în muncă prin tehnica sandvişului*	*Tragere la răspundere frecventă, deschisă, reciprocă; Registru Echilibrat*

Tabelul 6

1. Claritate: Abordarea muncitorului manual/a Epocii Industriale este de a anunţa pur şi simplu care sunt misiunea, viziunea, valorile şi obiectivele prioritare. Aşa cum am arătat deja, aceste obiective sunt adesea stabilite în urma implicării persoanelor din fruntea ierarhiei unei companii în şedinţe de elaborare a declaraţiei misiunii companiei organizate cât mai departe de compania-mamă, urmate de întoarcerea acestor persoane la „cartierul general” şi anunţarea pe un ton blând a tuturor deciziilor strategice care vor ghida toate celelalte decizii luate la nivelul organizaţiei, în timp, aceste declaraţii de misiune nu devin altceva decât simple anunţuri ale

ofiţerului de Relaţii Publice, pur şi simplu din cauza faptului că nu există niciun fel de implicare; ca atare, nu va exista nicio identificare a angajatului cu obiectivele urmărite, care reprezintă în sine esenţa Epocii Profesionistului Cunoaşterii. Să nu uităm că identificarea înseamnă o autoritate morală personală derivată din implicarea într-o relaţie cu o persoană pe care o admiri, nu neapărat din implicarea în deciziile strategice ale companiei.

2. Devotament: Abordarea pe care Epoca Industrială o propune pentru cultivarea devotamentului este de a vinde – comunică în mod constant şi frecvent, explică şi încearcă să-ţi convingi clienţii. Vinde, vinde, vinde! însă datele furnizate de cercetările pe care le-am realizat arată că numai una din cinci persoane are un devotament profund faţă de obiectivele prioritare ale echipei de lucru sau ale organizaţiei din care face parte. Abordarea tipică Celei de-a 8-a Deprinderi în Epoca Profesionistului Cunoaşterii este de a plasa o persoană integrală într-un post integral, cu trup şi suflet – corp, minte, inimă şi spirit. Plăteşte-mă echitabil, tratează-mă amabil şi

cu respect, foloseşte-mi mintea în mod creativ într-o muncă în care pot avea un randament ridicat şi de o manieră care respectă întru totul principiile mele. Aceasta nu se referă neapărat la ceea ce am denumit Marea Teorie a Motivaţiei Umane de tipul Măgarului, conform căreia nu trebuie decât să arunci cu bani la angajaţi. De fapt, studiile efectuate au arătat că atunci când optezi pentru o abordare de tipul Profesionistului Cunoaşterii, angajaţii consideră că salariul ocupă locul patru în ordinea priorităţilor, după încredere, respect şi mândrie. De ce? Pentru că atunci când angajaţii simt o satisfacţie intrinsecă în munca lor, factorii extrinseci, sau externi, sunt mai puţin importanţi. Când însă nu există o satisfacţie extrinsecă faţă de munca depusă, atunci banii devin factorul cel mai important. De ce? Pentru că banii îţi pot cumpăra şi alte satisfacţii decât cele profesionale. Abordarea Celei de-a 8-a Deprinderi, cu teza sa privind persoana integrală, descătuşează motivaţia *internă*.

Decalajele de executare privind claritatea şi devotamentul constituie sursa primară a problemelor legate de folosirea judicioasă a timpului. Motivul este

simplu – este vorba despre modul în care angajaţii definesc obiectivele prioritare, împreună cu misiunea şi valorile şi care va guverna luarea aproape oricărei decizii. Prin urmare, atunci când există o lipsă de claritate şi devotament, lucrurile realmente importante pentru companie sunt învăluite de un nor de confuzie. Rezultatul final va fi că urgenţa unui obiectiv va deveni automat şi o definiţie a importanţei lui. Ceea ce este popular, presant, proxim şi, eventual, plăcut – cu alte cuvinte, ceea ce este urgent – devine important. Drept rezultat, toată lumea va ghici în cafea, va face politică şi îşi va linguşi superiorii. Apoi vălul confuziei acoperă întreaga organizaţie din toate părţile. Aşadar, până când angajaţii nu vor înţelege cu claritate şi nu vor simţi devotament faţă de misiunea, viziunea şi valorile organizaţiei, nicio modalitate de folosire inteligentă a timpului disponibil nu va avea un impact notabil, decât eventual în viaţa personală a angajaţilor. Aşa cum spunea odată Charles Hummel;

Sarcina importantă nu trebuie decât foarte rar îndeplinită astăzi, sau săptămâna aceasta… Dar sarcina urgentă ne obligă să acţionăm imediat…

Atracţia momentană a acestor sarcini pare irezistibilă şi importantă, ele devorându-ne toată energia. Dar într-o perspectivă temporală mai amplă, proeminenţa lor înşelătoare păleşte; cu o senzaţie de adâncă neputinţă şi regrete pentru ceea ce am pierdut, ne amintim de sarcina importantă pe care am împins-o deoparte. Ne dăm seama că am devenit sclavi sub tirania urgentului.[16]

4. Sprijin. Din multe puncte de vedere, sprijinul reprezintă decalajul cel mai dificil de rezolvat al executării, deoarece el vă obligă să îndepărtaţi toate barierele structurale, sistemice şi culturale disfuncţionale despre care am discutat pe tot cuprinsul cărţii. Aceste structuri şi sisteme de sprijin sau de împiedicare – recrutarea, selectarea, instruirea şi perfecţionarea angajaţilor, recompensarea lor, comunicarea cu ei, informarea şi răsplătirea lor etc. – sunt exact sursa din care numeroşi oameni îşi capătă sentimentul de siguranţă şi previzibilitate atât de

16 Traducere. Abordarea Epocii Industriale este omniprezenta fișă a postului, în Epoca Profesionistului Cunoașterii, dvs. aliniați slujbele angajaților la vocile lor (talente și pasiuni), iar slujbele lor se află în relație directă cu îndeplinirea obiectivelor prioritare ale echipei sau ale organizației.

important în viaţa lor activă. Dacă nu există o implicare reală în luarea deciziilor strategice, îndeosebi în ceea ce priveşte priorităţile valorice şi cele vizibile, nu veţi reuşi să cultivaţi o legătură emoţională, încredere şi motivaţie internă care să alinieze structuri şi sisteme adânc înrădăcinate.

În Epoca Industrială, angajaţii sunt o cheltuială în plus, iar lucrurile, de pildă echipamentele şi tehnologia, reprezintă o investiţie. Să zăbovim puţin asupra acestui aspect: oamenii… doar o cheltuială; lucrurile… o investiţie! Ceva inimaginabil. Adoptând abordarea Celei de-a 8-a Deprinderi, specifică Profesionistului Cunoaşterii, angajaţii se pot implica în elaborarea unui instrument de o importanţă excepţională, un Registru vizual, larg accesibil, în timp real, care să ţină evidenţa atât a capacităţii, cât şi a rezultatelor obţinute şi să reflecte cât de bine sunt aliniate sistemele şi structurile, pentru a permite îndeplinirea obiectivelor.

5. Sinergie. Abordarea Epocii Industriale este în cel mai bun caz un compromis şi în cel mai rău caz, o rezolvare câştig-pierdere sau piedere-câştig. Sinergia

dn Epoca Profesionistului Cunoaşterii permite crearea celei de-a Treia Alternative. Este vorba de un gen de comunicare specific Celei de-a 8-a Deprinderi, în care vocile oamenilor sunt aliniate cu vocea organizaţiei, astfel încât vocile diferitelor echipe sau departamente se unesc într-un cor armonios.

6. Răspundere. Practicile specifice Epocii Industriale, respectiv motivaţia „morcov şi băţ” şi evaluarea randamentului prin „tehnica sandvişului” sunt înlocuite de răspunderea reciprocă şi de schimbul liber de informaţii pe tema obiectivelor prioritare pe care toată lumea le înţelege şi conştientizează. Situaţia poate fi asemănată cu ceea ce se întâmplă pe un stadion de fotbal sau de baseball, unde tabela de scor afişează informaţiile privind desfăşurarea partidei, pentru ca toată lumea să ştie exact ce se întâmplă pe teren.

PUNCTUL DULCE

Ajunşi în acest punct, să privim puţin în urmă. La începutul cărţii, am sugerat ideea că fiecare om alege unul din cele două drumuri posibile în viaţă – unul este drumul bătătorit care duce spre mediocritate, iar

celălalt este drumul spre măreţie. Am explorat modul în care cărarea spre mediocritate încorsetează potenţialul uman, iar cărarea spre măreţie descătuşează şi împlineşte potenţialul uman. Cea de-a 8-a Deprindere reprezintă drumul spre măreţie, iar măreţia constă în A-ţi Găsi Vocea şi în A le Inspira Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea.

Împreună am analizat ce putem înţelege sub denumirea de măreţie: măreţie *personală*, măreţie *a conducerii* şi măreţie *organizaţional*.[17]

Măreţia personală este identificată în virtutea descoperirii celor trei daruri pe care le-am primit atunci când ne-am născut – puterea de a alege, principiile şi cele patru tipuri de inteligenţă umană. Când dezvoltăm aceste daruri şi inteligente, cultivăm un caracter minunat, plin de viziuni, disciplină şi pasiune care este ghidată de conştiinţă – care la rândul ei este simultan curajoasă şi politicoasă. Acest tip de caracter este folosit pentru a aduce contribuţii

17 Pentru informații suplimentare referitoare la obținerea unui randament superior în mod constant

semnificative, care nu au doar menirea de a sluji umanitatea, ci ating „cel dintâi" obiectiv şi sunt focalizate asupra lui. Aş da unui astfel de caracter numele de *măreţie primară*, în timp ce măreţia secundară ar include noţiuni precum talent, reputaţie, prestigiu, avere şi recunoaştere din partea semenilor.

Măreţia conducerii este atinsă de persoanele care, indiferent de poziţia lor ierarhică, aleg să-i inspire pe cei din jur să-şi găsească vocea. Aceasta se realizează prin asumarea şi identificarea deplină cu cele 4 Roluri ale Conducerii.

Măreţia organizaţional este atinsă când organizaţia se confruntă cu dificultatea supremă a transpunerii rolurilor conducerii şi a activităţii profesionale (inclusiv a misiunii, viziunii şi a valorilor) în principiile executării sarcinilor de serviciu într-o organizaţie – claritate, devotament, traducere, sprijin, sinergie şi răspundere. Aceste principii sunt totodată universale, eterne, evidente – pentru organizaţii.

DIAGRAMA PREZENTATĂ ÎN CONTINUARE sintetizează relaţia dintre măreţia personală, măreţia conducerii şi măreţia organizaţiei. Organizaţiile care

se autoguvernează şi autodisciplinează conform dezideratelor tuturor aceste trei forme de măreţie ating ceea ce s-ar putea numi *punctul dulce*. Punctul dulce reprezintă zona de intersecţie a celor trei cercuri. Acesta este punctul în care se regăseşte cea mai fericită expresie a puterii şi a potenţialului. La jocul de tenis, când loviţi cu o rachetă în „punctul dulce”, sau la golf, când crosa intră în contact cu mingea albă în acest punct, simţiţi imediat că aţi lovit bine. Este o senzaţie extraordinară! Timp de o fracţiune de secundă, aveţi o senzaţie de bine deşi, practic, ea este greu de descris. Fără un efort mai mare decât de obicei, contactul mingii cu acest punct eliberează o forţă superioară, care face ca mingea să fie trimisă mai rapid sau mai sus decât vă aşteptaţi. Această paralelă este un alt mod de a discuta despre forţa care se eliberează atunci când o persoană, o echipă sau o organizaţie îşi „Găseşte Vocea”.

FOCALIZAREA ŞI ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR BAZATĂ PE PRINCIPII

Figura 14.3

CELE PATRU DISCIPLINE ALE ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR (4DX)

Există patru discipline care, dacă sunt aplicate în practică în mod constant, pot anula efectele acestor decalaje în îndeplinirea obiectivelor companiei, îmbunătăţind considerabil abilitatea echipelor și organizaţiilor de a-și concentra eforturile și de a-și soluţiona priorităţile cele mai importante. Le-am

denumit Cele 4 Discipline ale îndeplinirii Obiectivelor. Desigur, există o sumedenie de factori care influenţează îndeplinirea obiectivelor. Totuși, cercetările efectuate ne-au arătat că aceste patru discipline reprezintă 20% din activităţile care produc 80% din rezultate, deoarece ele vizează executarea consecventă a priorităţilor esenţiale cu un randament excelent. Veţi observa că aceste patru discipline se află în rezonanţă cu cele trei zone ale măreţiei și decurg din ele. Ele constituie Punctul Dulce (a se vedea punctul 4DX din centrul diagramei), respectiv punctul de contact în care se eliberează forţa, nucleul de energie al practicilor care vor putea fi imediat folosite de o echipă sau organizaţie pentru a obţine în mod consecvent rezultate.

Vă prezentăm în continuare sintetic cele patru discipline (4DX):

Disciplina 1: Concentraţi-vă asupra a ceea ce este Extraordinar de Important

Există un principiu de bază pe care foarte multă lume îl ignoră sau refuză să îl înţeleagă, şi el se referă la selectarea priorităţilor într-o organizaţie: Angajaţii

au o înclinaţie naturală de a-şi concentra atenţia asupra unui singur lucru (sau, în cel mai bun caz, asupra câtorva lucruri), în cazul în care este vorba de obţinerea unui randament excelent.

Să presupunem că şansele îndeplinirii unui obiectiv cu un randament excelent sunt de 80%. Dacă adăugăm la acest obiectiv un alt obiectiv, cercetările demonstrează că şansele de a îndeplini ambele obiective scad la 64%. Dacă la acestea se mai adaugă şi alte obiective, probabilitatea atingerii lor scade considerabil. Când „jonglăm" cu cinci obiective simultan, de pildă, şansa de a obţine rezultate excelente în fiecare din cele cinci cazuri este de numai 33%.

Această evoluţie a proporţiei arată clar că trebuie să ne concentrăm atenţia şi forţele doar asupra câtorva obiective pe care le considerăm a fi esenţiale.

Unele obiective sunt în mod evident mai importante decât altele. Trebuie să învăţăm să distingem ceea ce este" (doar) important" de ceea ce este „extraordinar de important". Un ţel considerat

„extraordinar de important” poate atrage după sine consecinţe decisive. Neîmplinirea unor astfel de obiective poate face ca toate celelalte realizări să fie lipsite de substanţă.

Să ne gândim la situaţia unui controlor de trafic aerian. În fiecare moment, în aer se află sute de aeronave, fiecare dintre acestea fiind importantă – în special dacă ne aflăm şi noi într-una din ele! însă controlorul nu îşi poate concentra atenţia asupra tuturor avioanelor în acelaşi timp. Slujba lui este să procedeze în aşa fel încât să permită *aterizarea succesivă, a fiecărui avion*, în condiţii de siguranţă totală. Fiecare organizaţie se află într-o situaţie asemănătoare. Puţine organizaţii îşi pot permite luxul „atenţiei distributive”; unele obiective pur şi simplu trebuie „aterizate” chiar în acest moment.

Deci cum putem şti care dintre obiectivele spre care ţintim sunt „extraordinar de importante” şi ne vor ajuta în cea mai mare măsură să ne ducem la bun sfârşit planul strategic? Uneori, răspunsul la această întrebare este imediat clar şi evident. Alteori, este nevoie de o analiză atentă. Ecranul Importanţei este

un instrument preţios de planificare strategică, care vă permite să vă ordonaţi obiectivele în funcţie de importanţă şi prioritate, raportându-le la criterii de natură economică, strategică şi care privesc interesele acţionarilor. Cu alte cuvinte, el vă va ajuta să evaluaţi care dintre obiectivele potenţiale aduc cele mai mari avantaje de natură economică, strategică şi care privesc interesele acţionarilor. Poate veţi decide şi dvs. să utilizaţi Ecranul Importanţei pentru a determina ţelurile prioritare. Aceasta este cea mai avansată şi mai eficientă metodă de *găsire a căii optime de urmat*.

ECRANUL IMPORTANŢEI			
Instrucţiuni	*Ecranul acţionarului strategic*	*Ecranul economic*	
1. Faceţi o listă cu obiectivele potenţiale	*SCARĂ-1 LA 4 Criteriile acţionarilor*	*SCARĂ-1 LA 4 Criterii strategice*	*SCARĂ-1 LA 4 Criterii economice*

ale echipei dvs. 2. Pentru fiecare ecran, evalua)! pe o scară de la – 1 la 4, în care: 4 = *IMPACT POZITIV PUTERNIC* *O* = *NICIUN IMPACT* – *1* = *IMPACT NEGATIV* 3.	*r de luat* în *consideraţie*: Măreşte loialitatea clienţilor Descătuşează pasiunea şi energia angajaţilor noştri Are un impact favorabil asupra furnizorilor / vânzătorilor, partenerilo	*de luat* în *consideraţie*: Sus) ine direct obiectivele organizatei Potenţează competentele esenţiale Măreşte forja pe pia) a Măreşte avantajul concurenţial Alte criterii	*de luat* în *consideraţie*: Creşte veniturile Reduce costurile îmbunătăţeşte circulara banilor îmbunătăţeşte profitabilitatea Alte criterii economice

Faceţi totalul scorului obţinut 4. Verifica) i-vă intuiţia. „Suntem oare suficient de realişti?[18] 5. După ce a) i realizat totalul şi v-aţi verificat intuiţia, bifaji în dreptul	r, investitoril or Alte criterii ale acţionarilor	strategice		

18 susțin în mod direct misiunea sau scopul organizației
potențează competențele esențiale
măresc forța pe piață
măresc avantajul concurențial.

obiectivelor care sunt cele mai importante				
Obiective Potenţiale				*SCOR TOTAL*

Figura 14.4

Ecranul Acţionarului. Care sunt cele mai importante lucruri pe care ar trebui să le faceţi pentru a satisface nevoile acţionarilor? Clienţii, angajaţii, furnizorii şi alte persoane au fiecare un interes în aceste obiective. Gândiţi-vă la modul în care obiectivele potenţiale:

măresc loialitatea clienţilor descătuşează pasiunea şi energia angajaţilor dvs.

are un impact favorabil asupra furnizorilor, vânzătorilor, partenerilor de afaceri şi investitorilor.

Ecranul Strategic. Gândiţi-vă la modul în care obiectivele potenţiale influenţează strategia organizaţiei, inclusiv dacă obiectivele:

Încercaţi să găsiţi răspunsul la întrebarea: care este cel mai util lucru pe care l-am putea face pentru a pune în aplicare strategia noastră?

Ecranul Economic. Un obiectiv extraordinar de important trebuie să contribuie la bunăstarea generală a organizaţiei într-un mod direct sau indirect, încercaţi să răspundeţi la întrebarea: dintre toate obiectivele noastre potenţiale, care sunt cele câteva care v-ar aduce cele mai mari venituri economice? Veţi lua în consideraţie:

Creşterea veniturilor

Reducerea costurilor îmbunătăţirea circulaţiei banilor

Profitabilitatea

Chiar şi în cazul unei organizaţii non-profit,

bunăstarea economică are o importanţă crucială, deoarece fiecare organizaţie trebuie să aibă o circulaţie a banilor pentru a supravieţui.

ANALIZAREA OBIECTIVELOR conform criteriilor strategice, economice şi care privesc interesele acţionarilor duce la găsirea răspunsului la întrebarea „de ce”, care stă în spatele fiecărui obiectiv spre care ţinteşte organizaţia.

În opinia mea, un plan strategic rămâne vag şi fără substanţă dacă nu este divizat în două sau trei priorităţi de „maximă importantă” sau obiective „extraordinar de importante” (OEI). În identificarea acestor obiective cruciale, trebuie implicaţi acţionarii de la toate nivelurile organizaţiei, pentru ca angajamentul lor să fie ferm şi pentru ca ei să poată înţelege raţiunea fiecărei decizii în favoarea unuia sau altuia dintre obiective.

Pentru a obţine rezultate excelente, trebuie să vă concentraţi asupra câtorva obiective extraordinar de importante şi să le daţi deoparte pe cele care sunt „doar” importante. Întrucât fiinţele umane au înclinaţia de a atinge un randament excelent numai

atunci când se ocupă de câte un singur lucru (sau în cel mai fericit caz, doar câteva lucruri), trebuie să învăţăm să ne limităm sfera focalizării. Ca să nu ne ferim de superlative, putem afirma că realitatea ne demonstrează şi ea că mult prea mulţi dintre noi încearcă să facă mult prea multe lucruri. La fel cum procedează controlorii de trafic aerian, trebuie să învăţăm să ne limităm atenţia la aterizarea unui singur avion – să facem mai puţine lucruri, dar excelent, decât multe lucruri şi cu rezultate mediocre.

Pentru a exersa această disciplină, va trebui să clarificaţi care sunt cele două sau trei obiective „extraordinar de importante" ale echipei dvs. şi să le analizaţi cu maximă precauţie, verificând dacă ele sunt aliniate celor mai importante priorităţi ale organizaţiei.

FILM: *Nu este doar important, este EXTRAORDINAR de important*!

Pentru a ilustra nevoia fundamentală de a nu ne concentra atenţia asupra prea multor lucruri, vă invit să urmăriţi un scurtmetraj, intitulat *Nu este doar important, este EXTRAORDINAR de important*! Acest

film se bazează pe o serie de interviuri reale pe care le-am realizat cu clienţii noştri, nu cu actori. El descrie neconcordanţele şi lipsa de claritate a obiectivelor care caracterizează majoritatea organizaţiilor. Deşi această realitate este prezentată în notă umoristică, ea ilustrează problemele de focalizare şi de îndeplinire (executare) a obiectivelor cu care se confruntă cele mai multe organizaţii. Introduceţi DVD-ul în DVD playerul dvs. şi veţi vedea că veţi putea recunoaşte şi dvs. unele aspecte din organizaţia în care vă desfăşuraţi activitatea.

Disciplina 2: Creaţi un Registru Bine Elaborat

Un Registru vă permite să verificaţi adevărul unui principiu de bază: Oamenii joacă altfel atunci când există o tabelă pe care se afişează scorul.

Aţi urmărit vreodată un meci disputat pe stradă sau în curtea şcolii – fotbal, baschet sau hochei – în care jucătorii nu ţineau scorul? în astfel de situaţii, jucătorii tind să facă orice au chef să facă, se mai opresc din când în când să-şi spună câte un banc, se mai iau la harţă – de obicei jocul nu are continuitate, iar jucătorii nu sunt prea concentraţi. Dar atunci când

încep să ţină scorul, totul se schimbă. Jocul creşte în intensitate. Apar grămezile şi îmbrâncelile. Încep improvizaţiile. Jucătorii se adaptează rapid la orice situaţie nouă care apare în desfăşurarea jocului, iar viteza şi ritmul cresc spectaculos.

Acelaşi lucru se întâmplă şi la locul de muncă. În absenţa unor criterii extrem de clare care permit cuantificarea succesului, angajaţii nu sunt niciodată siguri care este de fapt obiectivul pe care trebuie să îl îndeplinească. Fără aceste criterii de măsurare, acelaşi obiectiv este înţeles de o sută de oameni diferiţi într-o sută de moduri diferite. În consecinţă, membrii echipei se pot implica în activităţi care sunt urgente, dar nu foarte importante. Ei lucrează într-un ritm nesigur, ezitant, fără a avea o motivaţie clară.

Acesta este motivul pentru care este atât de important să aveţi un Registru larg accesibil, bine elaborat şi vizibil pentru planul dvs. strategic şi obiectivele cruciale pe care vi le-aţi propus. Majoritatea colectivelor de muncă nu dispun de criterii clare după care succesul poate fi măsurat, lor lipsindu-le şi orice alte metode de a-şi verifica

eficienţa în atingerea obiectivelor prioritare.

Studiile xQ ne arată că numai aproximativ unui din trei angajaţi afirmă că au la dispoziţie metode clare şi precise de a-şi cuantifica progresul sau succesul înregistrat în îndeplinirea unui obiectiv prioritar. Şi doar trei din zece sunt de părere că recompensele sau penalizările au vreo influenţă asupra randamentului în muncă sau în îndeplinirea obiectivelor cuantificabile. Evident, există foarte puţini angajaţi care beneficiază de sistemul de feedback de care au nevoie pentru a-şi îndeplini cu precizie obiectivele urmărite.

Să ne gândim puţin la extraordinara forţă motivaţional a unui astfel de Registru. El reprezintă o imagine ineluctabilă a *realităţii*. Succesul strategic depinde de el. Planurile trebuie să fie concepute în funcţie de acest Registru. Timpul alocat fiecărei operaţiuni trebuie stabilit în funcţie de el. Dacă el nu conţine datele scontate, toate strategiile şi planurile dvs. sunt simple abstracţiuni. Va trebui aşadar să puneţi la punct un astfel de Registru, pe care să-l ţineţi mereu la zi. Aceasta este cea mai avansată şi

eficientă metodă de combinare a *găsirii căii optime de urmat* cu *alinierea*.

CUM SE POATE ÎNTOCMI UN REGISTRU BINE ELABORAT?

Prin intermediul implicării şi al sinergiei (*modelarea* celor 7 Deprinderi), identificaţi măsurile cheie pentru îndeplinirea obiectivelor organizaţiei sau echipei dvs. şi elaboraţi o reprezentare vizuală a lor. Registrul va trebui să indice în mod absolut clar trei lucruri: *De la ce*? *Până la ce*? *Până când*?

5. Faceţi o listă cu cele mai importante priorităţi, sau cu „obiectivele extraordinar de importante” – cele pe care echipa dvs. trebuie neapărat să le îndeplinească.

6. Creaţi un registru pentru fiecare dintre aceste priorităţi, care să cuprindă următoarele elemente:

Rezultatul curent (unde ne aflăm în prezent)

Rezultatul ţintă (unde trebuie să ajungem)

Termenul limită (până când)

Registrul poate avea forma unui grafic, unei linii care indică tendinţa, a unei hărţi sau a unei diagrame Gantt. Sau poate semăna cu un termometru, cu un

ecran de afişare a kilometrajului sau cu o scară cartografică. Decizia vă aparţine – dar nu uitaţi că registrul va trebui să fie vizibil, dinamic şi accesibil. Amintiţi-vă totodată că întrucât scopurile determină mijloacele folosite, aţi putea include în Registru criterii de cuantificare care să se bazeze pe valorile principiale ale echipei.

7. Puneţi Registrul la vedere şi cereţi-le angajaţilor să îl consulte în fiecare zi sau în fiecare săptămână, după cum credeţi de cuviinţă. Întâlniţi-vă cu ei ca să discutaţi despre el şi rezolvaţi problemele care pot apărea pe parcurs.

Toţi membrii echipei trebuie să poată vedea Registrul şi să vadă orice schimbare, clipă de clipă, zi de zi sau săptămână de săptămână. Angajaţii trebuie să discute mereu despre el, de fapt nu trebuie să uite de el nicio clipă. Registrul afişat are efectul unei tabele pe care se ţine scorul într-un meci de fotbal în curtea şcolii. Dintr-odată, tempoul jocului se schimbă. Oamenii lucrează mai repede, se schimbă conversaţii, oamenii se adaptează repede la chestiuni noi. Şi se ajunge la poarta adversă (obiectiv) cu mai multă

viteză şi precizie.

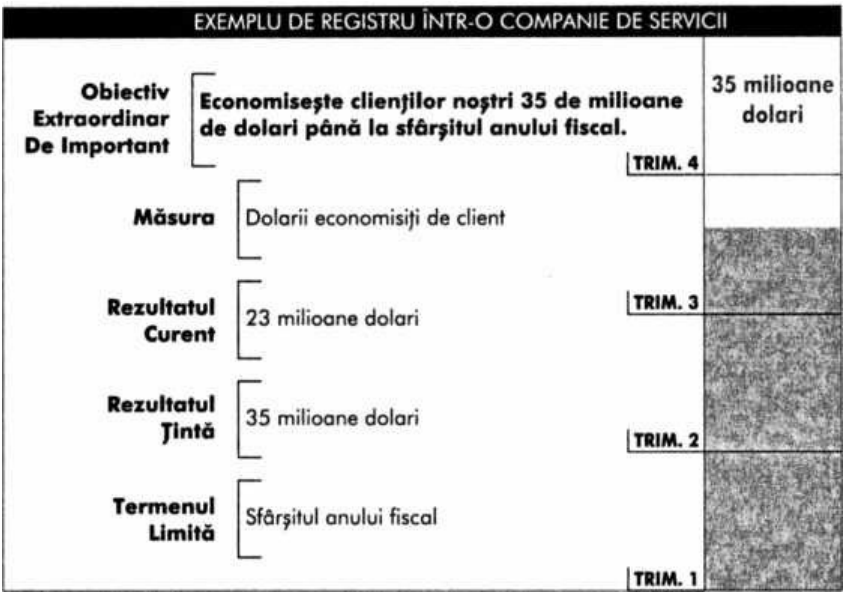


Figura 14.5

Disciplina 3: Transpune şi Obiectivele Conceptualizate în Acţiuni Specifice

A stabili un nou obiectiv sau o nouă strategie este un lucru. A transforma obiectivul sau strategia în acţiune, a le transpune în noi comportamente şi activităţi la toate nivelurile, inclusiv în linia întâi, este cu totul altceva. Între strategia declarată şi strategia reală există o diferenţă ca de la cer la pământ. Strategia declarată este cea care este comunicată; strategia reală este ceea ce oamenii fac zi de zi.

Pentru a îndeplini obiective pe care nu le-aţi mai îndeplinit niciodată până acum, este nevoie să începeţi să faceţi lucruri pe care nu le-aţi mai făcut niciodată până acum. Doar pentru că liderii ştiu, să zicem, care sunt obiectivele ce trebuie realizate nu înseamnă că şi oamenii din prima linie, adică aceia care într-adevăr fac lucrurile să se întâmple, ştiu ce au de făcut. Obiectivele nu vor fi îndeplinite până când fiecare membru al echipei nu ştie exact *ce are de făcut*. În ultimă analiză, prima linie produce rezultatele finale. Oamenii din prima linie sunt profesioniştii creativi ai cunoaşterii. Conducerea, vă amintiţi, este o alegere, nu o poziţie ierarhică; ea poate fi repartizată pretutindeni – la toate nivelurile organizaţiei. De asemenea, vă amintiţi că nu îi puteţi trage pe angajaţi la răspundere pentru rezultatele obţinute dacă le supravegheaţi metodele. Într-o astfel de situaţie, *dus*. deveniţi răspunzător, deoarece rezultatele şi regulile înlocuiesc judecata, creativitatea şi responsabilitatea umană.

Pentru a exersa această disciplină, echipa dvs. trebuie să devină creativă, trebuie să identifice

comportamente *noi* şi *mai eficiente* necesare pentru îndeplinirea obiectivelor, după care va trebui să transforme aceste comportamente în sarcini zilnice şi săptămânale la toate nivelele organizaţiei. Aceasta este cea mai avansată şi eficientă metodă de *împuternicire* a angajaţilor.

Disciplina 4: Faceţi în Aşa Fel încât Angajaţii să se considere Unul pe Altul Răspunzător de Rezultatele Obţinute – Tot Timpul în cele mai eficiente echipe, angajaţii se întâlnesc frecvent – lunar, săptămânal sau chiar zilnic – pentru a analiza modul în care îşi respectă angajamentele, a examina Registrul în care sunt trecute rezultatele obţinute, a rezolva diverse chestiuni şi a hotărî cum să se sprijine reciproc. Dacă angajaţii nu se vor considera unul pe altul răspunzător de rezultatele obţinute – *absolut tot timpul* – atunci întregul proces „moare” din start. Primarul Rudolph Giuliani, care are reputaţia de a fi contribuit esenţial la renaşterea oraşului New York, avea obiceiul de a organiza în fiecare zi „şedinţe de dimineaţă”, la care participa întreg personalul din subordinea sa. Scopul său era de a verifica absolut în fiecare zi a săptămânii

progresul înregistrat de fiecare membru al echipei sale în îndeplinirea obiectivelor-cheie. Reînnoirea angajamentelor la intervale mai mari decât o săptămână face ca echipa să-şi piardă concentrarea şi să „şchioapete”.

Prin urmare, o echipă care îşi acordă sieşi puteri şi libertăţi sporite îşi va înnoi şi reînnoi angajamentele, concentrarea atenţiei şi a eforturilor în şedinţe frecvente de reasumare a responsabilităţii. Aceste şedinţe *nu se aseamănă* câtuşi de puţin cu şedinţele tipice de personal, în timpul cărora oamenii discută vrute şi nevrute şi abia aşteaptă ca şedinţa să se termine ca să se poată întoarce la lucru. Scopul unei şedinţe eficiente de responsabilizare este de a avansa pe drumul atingerii obiectivelor.

Şedinţele eficiente de responsabilizare au trei practici caracteristice esenţiale:

Rapoarte de Triere

Găsirea celei de-a Treia Alternative

Eliberarea Căii

Rapoarte de Triere. În sala de urgenţe a spitalelor pot fi văzute frecvent afişe mari pe care

apar texte de genul: PACIENŢII SUNT TRATAŢI ÎN ORDINEA GRAVITĂŢII STĂRII LOR, NU ÎN ORDINEA SOSIRII. Personalul medical realizează o examinare denumită „triere”, în timpul căreia pacienţii sunt selectaţi şi trataţi în funcţie de gravitatea stării fiecăruia la intrarea în spital. Aceasta constituie explicaţia faptului că trebuie să aşteptaţi, de pildă, ca mâna sau braţul fracturat să vă fie pus în ghips, pentru ca doctorii să se ocupe mai întâi de o persoană rănită la cap, chiar dacă dvs. aţi ajuns în spital înainte.

La prezentarea rapoartelor de triere, fiecare angajat se referă foarte pe scurt la cele câteva chestiuni vitale, lăsându-le pe cele mai puţin importante să fie luate în discuţie la o altă dată. Participanţii se concentrează asupra rezultatelor esenţiale, a problemelor majore şi chestiunilor care impun o intervenţie imediată. Aceasta nu înseamnă că se vor dezbate numai chestiuni „urgente”, el că se vor discuta numai lucruri „importante”, chiar dacă unele dintre ele nu sunt „urgente”. Tabelul prezentat în continuare relevă contrastul dintre o şedinţă tipică de personal şi o şedinţă eficientă de responsabilizare:

ŞEDINŢE EFICIENTE DE RESPONSABILIZARE	*ŞEDINŢE TIPICE DE PERSONAL*
Expuneri scurte referitoare la cele câteva chestiuni vitale	„Marşul Morţii” în întreaga sală de şedinţe, unde fiecare se simte dator să ia cuvântul în timp ce nimeni nu îl ascultă
Consultarea registrului	Nicio măsură de cuantificare a succesului
Reacţii	Nicio reacţie
Responsabilizare reciprocă	Doar directorul are dreptul de a trage la răspundere angaja)»
Angaja)» discută deschis despre nereuşite şi despre problemele pe care le întâmpină	Angaja)» îşi ascund nereuşitele şi problemele pe care le întâmpină
Sărbătorirea succeselor	Concentrare exclusivă asupra problemelor

Tabelul 7

Găsirea Celei de-a Treia Alternative: Pe durata

şedinţelor eficiente de responsabilizare a angajaţilor, există o concentrare intensă asupra modalităţii de realizare a obiectivelor primordiale. Principiul de la care se porneşte este că un obiectiv nou, pe care nu l-am atins niciodată, ne obligă să facem lucruri pe care nu le-am făcut niciodată. Aceasta înseamnă că suntem mereu în căutarea unui comportament nou, mai bun, care ne apropie de obiectivul pe care ni l-am propus. Acesta este motivul pentru care trebuie să găsim „A Treia Alternativă" – denumire generică pentru modalităţile de a acţiona care sunt mai bune decât modalitatea mea sau a ta, dar sunt totodată şi cel mai bun produs al gândirii *noastre* comune. Nu trebuie uitat că sinergia poate fi obţinută prin respectul deplin faţă de diversitate sau diferenţe de opinie – adică faţă de diferenţele de opinie exprimate de fiecare persoană în contextul *unităţii* misiunii, valorilor, viziunii şi 0E1.

În şedinţe de acest gen, veţi asista la numeroase momente de brainstorming, care reprezintă timpul alocat dialogului creativ. Tabelul următor ilustrează contrastul dintre şedinţa tipică de personal şi şedinţa eficientă de responsabilizare:

Soluţionare energică, sinergică a problemelor	Multă vorbăraie nesusţinută de acţiune
Se ajunge la idei noi, mai bune (1 + 1 = 3, 10, 100 sau mai mult)	Nu există timp sau un cadru adecvat pentru dialoguri creative; consens forţat şi compromisuri
Înţelepciunea grupului	„Geniul solitar”.

Tabelul 8

Eliberarea căii: în mare măsură, a conduce eficient înseamnă a elibera de obstacole drumul ales şi a alinia obiectivele sau sistemele în aşa fel încât cei din jur să-şi poată realiza ţelurile. Într-un proces real de tip „acord câştig-câştig”, managerul încearcă să elimine barierele, să facă acele lucruri pe care numai el sau ea le poate face, pentru a da posibilitatea angajatului să-şi realizeze sarcinile de serviciu. Desigur, nu numai managerul trebuie să elimine obstacolele pentru alţii. Este datoria fiecărui angajat

să facă acest lucru.

Astfel, în timpul unei şedinţe eficiente de responsabilizare a personalului, veţi putea auzi întrebări de genul: „Cum pot să elimin obstacolele care îţi dau bătaie de cap?” sau „Cum te putem ajuta să faci lucrul ăsta?” ori afirmaţii de genul: „Mă tot chinuiesc cu problema asta şi am nevoie de ajutor”. Tabelul următor prezintă contrastul dintre şedinţa tipică de personal şi şedinţa eficientă de responsabilizare:

ŞEDINŢE EFICIENTE DE RESPONSABILIZARE	*ŞEDINŢE TIPICE DE PERSONAL*
Cu o întorsătură a condeiului te pot salva de ore de muncă	Te împotmoleşti din cauza unor obstacole pe care nu le poţi depăşi singur
Suntem toţi în aceeaşi barcă	Eşti pe cont propriu
Admiţi că ai nevoie de ajutor şi îl ceri	Îţi este teamă să recunoşti că ai nevoie de ajutor

Tabelul 9

Aceasta reprezintă cea mai eficientă metodă de *aliniere*.

INSTITUŢIONALIZAREA ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR

După cum se poate vedea, cele 4 Discipline reprezintă o metodologie de preluare a ceva care este îndeobşte considerat a fi un factor variabil, caracteristic câtorva mari performeri – îndeplinire consecventă a obiectivelor – şi de transformare a acestuia într-un factor previzibil, asimilabil şi reproductibil. Cercetările pe care le-am realizat şi experienţa acumulată ne-au demonstrat că atunci când aceste patru discipline sunt asimilate de echipe, departamente sau organizaţii, acestea dobândesc o abilitate mult mai mare de a-şi îndeplini obiectivele, iar şi iar.[19] Executarea (îndeplinirea obiectivelor) devine astfel instituţionalizată şi încetează să mai fie influenţată de noroc sau de influenţa unor persoane-cheie din conducere. Mai mult decât atât, secretul

19 Pentru informații suplimentare despre modul de institutionalizare a celor 4 Discpline ale Executării în echipa sau organizația dvs., vezi Anexa 5: Implementarea celor 4 Discipline ale îndeplinirii Obiectivelor.

instituţionalizării unei culturi de îndeplinire a obiectivelor îl constituie cuantificarea regulată a îndeplinirii lor.

COEFICIENTUL DE ÎNDEPLINIRE A OBIECTIVELOR (xQ)

Organizaţiile au nevoie de o nouă modalitate de a-şi exprima şi măsura abilitatea colectivă de a se „concentra şi îndeplini obiectivele”. Am denumit această modalitate „Coeficientul de îndeplinire a Obiectivelor” – xQ. La fel cum coeficientul IQ relevă nivelul de inteligenţă, coeficientul evaluator xQ cuantifică „decalajul îndeplinirii obiectivelor” – decalajul existent între stabilirea unui obiectiv şi îndeplinirea lui. Scorul xQ constituie un indicator fundamental al abilităţii unei organizaţii de a-şi atinge cele mai importante obiective. Nu mai este nevoie să aşteptăm la nesfârşit indicatorii economici care să ne spună dacă am avut sau nu succes. Punându-le angajaţilor douăzeci şi şapte de întrebări atent formulate, la care se poate răspunde în jur de cincisprezece minute, obţinem acest indicator

fundamental.[20]

Vă puteţi imagina forţa extraordinară pe care o are realizarea unui test xQ la nivel general, la un interval de trei până la şase luni, test care oferă o imagine precisă a gradului de focalizare şi de îndeplinire a obiectivelor unei organizaţii? El poate fi realizat pe cale oficială sau neoficială. De fapt, cu cât cultura organizaţiei devine mai matură, cu atât se micşorează diferenţa dintre acumularea oficială şi neoficială de informaţii. Apoi, pornind de la datele furnizate de chestionarul xQ, alinierea obiectivelor la nivelul departamentelor şi companiilor va primi un imbold puternic de la angajaţii din prima linie, astfel încât priorităţile strategice cruciale se vor afla mereu în atenţia angajaţilor şi vor fi îndeplinite. Aceasta va proiecta modelul Epocii Profesionistului Cunoaşterii în Epoca înţelepciunii.[21]

---

20 Pentru o prezentare mai detaliată a rezultatelor studiului interactiv Harris, efectuat cu 23.000 de angajați, manageri și directori generali care au completat chestionarul xQ, vezi Anexa 6: Rezultatele xQ.

21 Dacă sunteți interesat să completați Chestionarul xQ fără taxe, pentru a evalua personal abilitatea echipei sau organizației dvs. de a-și îndeplini obiectivele, accesați adresa www.The8thHabit.com/offers. Veți primi instrucțiuni despre modul în care veți face acest test. După finalizarea lui, veți primi un Raport xQ care sintetizează evaluarea dvs. și compară scorul obținut de dvs. cu un scor mediu obținut de multe

ÎMI EXPRIM SPERANŢA că acum puteţi înţelege raţiunea faptului că a 8-a Deprindere – Găseşte-ţi Vocea şi Inspiră-le Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea – este un alt mod de a spune: „Folosiţi modelul profesionistului cunoaşterii care are puteri şi libertăţi sporite, modelul persoanei integrale. Aplicaţi cele şapte Deprinderi (măreţie personală), cele patru Roluri ale Conducerii (măreţia conducerii) şi cele şase principii de îndeplinire a obiectivelor (măreţia organizaţional) la acest model”.

Mergem acum mai departe şi ajungem în punctul de apogeu al celei de-a 8-a Deprinderi: Utilizarea înţeleaptă a Vocilor Noastre în Slujba Celor din Jur.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Care este diferenţa dintre ceea ce aţi denumit cele 5 elemente ale unui acord eficient de tip câştig-câştig şi cele 4 Discipline ale îndeplinirii Obiectivelor?

R: La nivelul de bază al principiilor, nu există practic nicio diferenţă. Unica diferenţă este una de ordin semantic (modul în care cuvintele sunt utilizate

---

mii de repondenți. Informații suplimentare vă vor fi furnizate despre modul în care puteti măsura randamentul întregii echipe sau organizații.

şi definite), contextul general în care sunt aplicate cele 4 Discipline fiind şi el diferit. Permiteţi-mi să explic mai amănunţit. Cele 5 elemente ale unui acord eficient de tip câştig-câştig sunt următoarele:

1. Rezultatele Dorite
2. Principiile Călăuzitoare
3. Resursele
4. Responsabilizarea
5. Consecinţele

Rezultatele dorite şi *principiile călăuzitoare* sunt prevăzute de primele două discipline ale îndeplinirii obiectivelor – stabilirea OEI (Obiectivele Extraordinar de Importante) şi a unui Registru larg accesibil. Aşa cum am menţionat mai devreme în carte, scopurile şi mijloacele sunt inseparabile; de aceea, obţinerea rezultatelor dorite şi îndeplinirea OEI se pot întreţese, atunci când ele sunt realizate prin modalităţi care se bazează pe principii.

Cel de-al treilea element al unui acord de tip câştig-câştig, *resursele*, figurează implicit în a treia disciplină a îndeplinirii obiectivelor – transpunerea obiectivelor în acţiuni specifice. Al patrulea şi al

cincilea element ale unui acord de performanţă câştig-câştig – *responsabilizare* şi *consecinţe* – sunt cuprinse explicit în cea de-a patra disciplină. Vă consideraţi unul pe altul răspunzător de rezultatele obţinute, tot timpul. Deoarece consecinţele constituie rezultatul firesc al responsabilităţii asumate, ele sunt şi incluse implicit în această disciplină.

Marele avantaj al abordării modelului cu cele 4 Discipline privind îndeplinirea obiectivelor şi acordarea de puteri şi libertăţi sporite echipei este că ea a fost inspirată de un studiu al decalajelor existente la nivelul îndeplinirii obiectivelor, o temă care a fost îndelung cercetată de noi, de contextul mai larg în care Epoca Industrială produce aceste decalaje şi de modul în care modelul Epocii Profesionistului Cunoaşterii duce la soluţionarea acestor decalaje.

Capitolul 15

UTILIZAREA ÎNŢELEAPTĂ A VOCILOR NOASTRE PENTRU A-I SLUJI PE CEI DIN JUR

Nu mai sunt un tânăr plin de energie şi vitalitate. Sunt mai degrabă adeptul meditaţiilor şi al rugăciunilor. Nu mi-ar displăcea să stau într-un fotoliu

şi să înghit medicamentele prescrise de doctor, să ascult o muzică plăcută şi să contemplu nemărginirea Universului. Dar o astfel de activitate nu îţi cere să rezolvi nicio problemă şi nu aduce nicio contribuţie. Vreau să fiu mereu activ, câte zile voi mai avea. Vreau să încep fiecare zi cu hotărâre şi cu un simţ al scopului pe care trebuie să îl ating. Îmi doresc să folosesc fiecare oră din cele care mi-au mai rămas încurajându-i pe oameni, pe cei care poartă pe umeri o povară grea, să cultiv credinţa şi puterea de a lăsa ceva în urmă. Prezenta oamenilor minunaţi în jurul meu este ceea ce mă stimulează. Privirea plină de dragoste pe care o văd în ochii lor este ceea ce îmi dă energie în fiecare zi.1

GORDON B. HINCKLEY, ÎN VÂRSTĂ DE NOUĂZECI ŞI DOI DE ANI

Am dormit şi am visat că a trăi înseamnă a te bucura.

M-am trezit şi am văzut că viaţa înseamnă a sluji.

Am acţionat şi am înţeles că a sluji înseamnă a te bucura. RABINDRANATH TAGORE

Crezul meu este că slujirea semenilor noştri este

datoria comună a umanităţii şi că drojdia egoismului poate fi eliminată doar cu focul purificator al sacrificiului, singurul care eliberează măreţia sufletului uman.2

JOHN D. ROCKEFELLER, JR.

ELANUL INTERIOR de a 1) Ne găsi Vocea şi 2) A Le Inspira Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea este alimentat de ţelul suprem care defineşte fiinţa umană: slujirea nevoilor umane. El este totodată cel mai bun mijloc de a atinge ambele scopuri. Fără a întinde o mână de ajutor semenilor noştri, fără a-i ajuta pe aceştia să-şi acopere măcar o parte din nevoi, nu vom reuşi să ne stimulăm şi să ne dezvoltăm libertatea de a alege pe care aceste acţiuni umanitare o aduc. Sufletul nostru creşte atunci când ne dăm altora. Relaţiile cu cei din jur se îmbunătăţesc şi se aprofundează atunci când încercăm să aducem servicii familiei noastre, unei alte familii, unei organizaţii comunităţi sau unei alte cauze sau nevoi umane.

La început, ca student, voiam libertate doar pentru mine, libertăţile trecătoare de a putea să stau toată noaptea în oraş cu prietenii, de a citi orice carte

pe care aveam chef să o citesc şi de a merge oriunde îmi trecea prin cap să merg.

Mai târziu, ca tânăr ajuns în Johannesburg, am tânjit după libertăţile fundamentale şi perfect onorabile de a-mi folosi întreg potenţialul, de a-mi câştiga pâinea, a mă căsători şi a avea o familie – libertăţi neîngrădite dacă alegeam o carieră de avocat.

Dar apoi, încetul cu încetul, am început să-mi dau seama nu numai că nu eram liber eu, dar nici fraţii şi nici surorile mele nu erau libere... acela a fost momentul în care setea pe care o simţeam pentru libertatea mea s-a transformat în setea de a obţine libertatea pentru compatrioţii mei.

Această dorinţă ca oamenii din (ara mea să-şi poată trăi viaţa în libertate, cu demnitate şi respect, a fost ceea ce mi-a însufleţit viaţa, ceea ce a transformat un tânăr speriat şi timid într-unul îndrăzneţ, ce a făcut ca un procuror care trăia după litera legii să devină un infractor, ce a transformat un soţ care îşi *iubea familia ca pe ochii din cap într-un om fără cămin... Nu am mai multe virtuţi şi nu fac mai*

multe sacrificii decât oricine altcineva, dar mie mi s-a întâmplat să-mi dau seama că nu mă puteam bucura nici măcar de simulacrul de libertate limitată care îmi era permisă când ştiam că oamenii mei nu erau liberi.
3 NELSON MANDELA

Organizaţiile sunt înfiinţate în scopul satisfacerii nevoilor umane. Nu există niciun alt motiv care să justifice existenţa lor. Robert Greenleaf a scris un eseu minunat, intitulat „Instituţia ca Servitor”, care avansa conceptul de „slujire” ca raţiune fundamentală a existenţei unei organizaţii.

Slujirea aproapelui este chiria pe care o plătim pentru a trăi în această lume a noastră.4

NATHAN ELDON TANNER

Willis Harmon, cofondator al Academiei Mondiale de Afaceri, şi-a exprimat în felul următor convingerea despre instituţia de afaceri în sine:

Lumea afacerilor a devenit cea mai puternică instituţie de pe întregul pământ. Instituţia dominantă în orice societate trebuie să-şi asume responsabilitatea pentru societate în ansamblul său. Dar afacerile nu au o astfel de tradiţie. Acesta este un

rol nou, care nu este bine înţeles sau acceptat. Presupoziţia că acţiunile multor unităţi industriale individuale, răspunzând la forţele de pe piaţă şi călăuzite de „mâna invizibilă” a lui Adam Smith, vor avea până la urmă, într-un fel sau altul, rezultatele dorite, a pornit de la conceptul de capitalism şi comerţ liber. Dar în ultimul deceniu al secolului XX, a devenit clar că „mâna invizibilă” a început să dea greş. Ea depindea înainte de semnificaţii şi valori generalizate care nu mai sunt valabile în prezent. Aşadar, lumea afacerilor trebuie să adopte o tradiţie la care nu a aderat niciodată în istoria capitalismului: aceea de a-şi asuma responsabilitatea societăţii în ansamblul ei. Fiecare decizie luată, fiecare acţiune realizată trebuie văzută din perspectiva acestei responsabilităţi.

EPOCA ÎNŢELEPCIUNII

În opinia mea, acest mileniu *va deveni* Epoca înţelepciunii. Ea va începe fie datorită forţei circumstanţelor, care va face ca oamenii să devină mai umili, fie în virtutea forţei conştiinţei – sau poate a amândurora.

Amintiţi-vă de Vocea celor Cinci Epoci ale

Civilizaţiei. Tehnologia pentru Epoca Vânătorului şi Culegătorului a fost simbolizată de arc şi săgeată; a Epocii Agrare, de ustensilele ţăranului care lucra pământul; a Epocii Industriale, de fabrică; a Epocii Profesionistului Cunoaşterii/Informaţiei, de o fiinţă umană; a Epocii înţelepciunii, de o busolă, care ilustrează puterea de a ne alege direcţia şi ţelul şi de a ne supune legilor naturale sau principiilor (nordul magnetic) care nu se schimbă niciodată şi care sunt universale, veşnice şi evidente.

Să nu uităm că fiecare modificare a infrastructurii a adus cu sine o diminuare a forţei de muncă cu 90%. Am convingerea că acest fenomen se întâmplă şi în prezent; oamenii fie îşi pierd slujba, fie sunt transformaţi treptat de noile cerinţe ale slujbelor noi în care îşi desfăşoară activitatea. În opinia mea, mai mult de 20% din forţa de muncă din prezent a devenit în mare măsură excedentară, iar dacă aceşti angajaţi nu se vor reinventa şi nu îşi vor reorienta devotamentul, peste doar câţiva ani, alte 20 de procente din totalul forţei de muncă vor deveni excedentare.

Epoca Informaţiei în care trăim în prezent se transformă atât de rapid în Epoca Profesionistului Cunoaşterii, încât pentru a rămâne în frunte, va fi nevoie să investim încontinuu în educaţia şi pregătirea noastră. Aceste deziderate vor fi îndeplinite în mare parte de şcoala vieţii, prin eforturi şi nereuşite repetate, însă persoanele care îşi dau seama ce se întâmplă şi care sunt disciplinate îşi vor continua în mod sistematic educaţia până când vor reuşi să adopte noua mentalitate şi noul set de abilităţi necesare pentru a anticipa şi a se adapta la realităţile noii epoci. Sper că acest fenomen va conduce la Epoca înţelepciunii, în care Informaţiile şi cunoştinţele sunt impregnate de scopuri şi principii.

ÎN CE CONSTĂ ÎNŢELEPCIUNEA?

Se ştie că nu se poate pune semnul egalităţii între informaţii şi înţelepciune. Se ştie, de asemenea, că nici cunoştinţele nu au sensul de înţelepciune.

Cu mulţi ani în urmă, pe când predam la o universitate şi lucram la doctoratul meu, i-am făcut o vizită unui prieten, care era şi unul din profesorii mei. I-am spus: „Aş vrea să ţin o dizertaţie pe tema

motivaţiei şi a conducerii companiilor – aş vrea să fie ceva care să semene mai degrabă cu un document filosofic decât cu un studiu empiric”.

El m-a privit şi mi-a spus în esenţă următoarele cuvinte: „Stephen, nu ştii destul nici măcar pentru a pune întrebările potrivite”. Cu alte cuvinte, cunoştinţele mele se aflau la un anumit nivel, dar ele trebuiau să depăşească mult nivelul de atunci pentru a putea să răspundă la genul de întrebări cu care aveam să mă confrunt. A fost o experienţă emoţională foarte traumatizantă pentru mine, deoarece îmi doream din tot sufletul să folosesc o abordare filosofică, şi nu una ştiinţifică, pentru care am şi optat în cele din urmă. Mi-am închipuit că noţiunile de filosofie dobândite într-un cadru informai în timpul facultăţii la secţia de comerţ şi după absolvire îmi vor fi suficiente.

Nu am înţeles câtă dreptate avea profesorul meu decât după mai mulţi ani. A fost o experienţă umilitoare pentru mine, din care însă am avut multe de învăţat.

Acea lecţie de umilinţă a pregătit terenul pentru

multe alte învăţăminte şi cunoştinţe preţioase pe care le-am dobândit în anii care au urmat. În cele din urmă, ne dăm cu toţii seama că cu *cât ştii mai mult, cu atât ştii că ştii mai puţin*. Să zăbovim puţin la această afirmaţie (vezi figura 15.1). Aveţi un cerc, care reprezintă cunoştinţele dvs. Ignoranţa dvs. este reprezentată de zona exterioară a cercului respectiv.

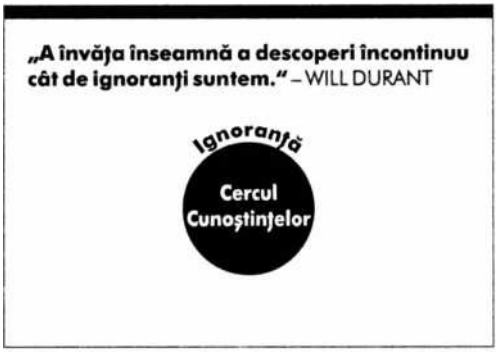


Figura 15.1

Figura 15.2

Ce se întâmplă cu ignoranţa dvs. pe măsură ce

cunoştinţele dvs. se înmulţesc? Şi ea devine mai mare, evident, sau măcar conştientizarea ignoranţei dvs. se va mări (vezi figura 15.2). Deci, cu cât ştim mai mult, cu atât ne dăm seama mai mult că nu ştim. Ce se întâmplă însă dacă încercăm să slujim scopuri mai mari decât cunoştinţele noastre – mai mari decât zona noastră de confort? Aceasta ar duce la trăirea unui adevărat sentiment de umilinţă şi la dorinţa de a fi ajutaţi de semenii noştri – de parteneri sau de o echipă. Succesul obţinut în munca alături de semeni face ca abilităţile şi cunoştinţele să devină productive şi impune crearea unei echipe complementare, formată din oameni care posedă cunoştinţele şi abilităţile ce pot compensa şi face nerelevante ignoranţa şi slăbiciunile individuale. Aceasta este consecinţa firească.

Această conştientizare ar trebui să ducă la creşterea devotamentului nostru faţă de acumularea de cunoştinţe de la un mentor, îndeosebi în domenii de importanţă crucială, precum perfecţionarea personală, relaţiile interumane şi conducerea organizaţiilor. Sunt ferm convins că, atunci când

informaţiile şi cunoştinţele noastre se fundamentează pe scopuri şi principii nobile, putem spune că suntem înţelepţi.

Într-un anumit sens, cunoştinţele se împuţinează în timp ce înţelepciunea creşte, datorită faptului că detaliile îşi pierd substanţa când sunt subordonate principiilor. Detaliile cunoaşterii, care sunt desigur importante, vor fi acumulate ad hoc în fiecare profesiune pentru care optăm în viaţă, însă deprinderea de utilizare activă a unor principii înţelese bine este ceea ce ne conduce spre adevărata înţelepciune.5 ALFRED NORTH WHITEHEAD

Un alt mod a exprima acest adevăr este a afirma că înţelepciunea este copilul integrităţii – a fi integrat în lumea principiilor. Iar integritatea, la rândul ei, este copilul umilinţei şi al curajului. De fapt, s-ar putea spune că umilinţa este mama tuturor virtuţilor, pentru că umilinţa ne face conştienţi că există legi sau principii care guvernează Universul. Ele sunt stăpâne absolute. Noi nu. Mândria ne învaţă că *noi* suntem stăpâni. Umilinţa ne învaţă să înţelegem să trăim conform *principiilor*, pentru că în ultimă instanţă ele

sunt cele determină consecinţele acţiunilor noastre. Şi, dacă umilinţa este mama înţelepciunii, curajul este tatăl ei. Aceasta, deoarece a trăi într-adevăr în spiritul acestor principii atunci când ele sunt contrare moravurilor, normelor şi valorilor sociale cere foarte mult curaj.

Curajul nu înseamnă absenta fricii, ci mai degrabă gândul că există ceva mai important decât frica.

AMBROSE REDMOON

Harta prezentată în continuare descrie vizual aceste trei generaţii – a se observa totodată trăsăturile opuse la nivelul tuturor celor trei generaţii (vezi figura 15.3).

Observaţi pe această hartă că integritatea are doi copii – înţelepciunea şi mentalitatea abundenţei. Înţelepciunea este sortită oamenilor care îşi educă şi ascultă conştiinţa. Mentalitatea abundenţei este cultivată pentru că integritatea dă naştere siguranţei interioare. Atunci când o persoană nu este dependentă de judecăţile şi valorile exterioare pentru

a-şi cunoaşte valoarea personală, ea poate fi realmente fericită când află de succesele altora. Însă persoanele cu o identitate bazată pe comparaţii cu semenii pur şi simplu nu pot fi fericiţi când alţii au succes, deoarece „mecanismul” lor funcţionează cu o deficienţă de ordin emoţional.

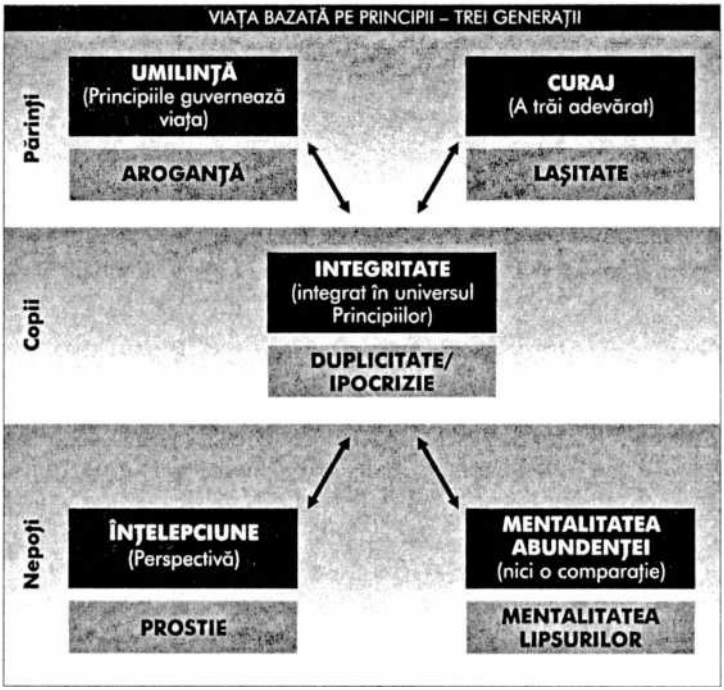


Figura 15.3

Înţelepciunea şi mentalitatea abundenţei au drept consecinţă genul de paradigme despre care am discutat în cartea de faţă – paradigme care te fac să crezi în oameni, să faci tot posibilul pentru a-i ajuta să-şi afirme valoarea şi potenţialul şi să îţi propui să

acorzi libertăţi mai degrabă decât să controlezi. O astfel de combinaţie între înţelepciune şi mentalitatea abundenţei respectă puterea şi capacitatea oamenilor de a alege. Ea respectă în acelaşi timp faptul că motivaţia este internă, deci persoanele care posedă această combinaţie de calităţi nu fac nicio tentativă de a conduce, controla sau motiva pe cei din jur. Liderii de acest gen nu impun, ci inspiră. Ei controlează lucrurile şi realitatea înconjurătoare, dar totodată îi conduc pe oameni (acordându-le puteri şi libertăţi sporite). Ei nu sunt obsedaţi de cifre, ci se gândesc la o posibilă a Treia Alternativă – calea de mijloc a succesului garantat. Ei debordează de recunoştinţă, reverenţă şi respect faţă de toţi semenii lor. Ei consideră că viaţa este un corn al abundenţei resurselor – îndeosebi resurse umane de ocazii favorabile şi creştere continuă.

AUTORITATEA MORALĂ ŞI CONDUCEREA SUPUSĂ

Nu ai făcut destul în viaţă, nu ai făcut niciodată destul atâta timp cât mai este posibil să îţi aduci încă o contribuţie de valoare.6

DAG HAMMARSKJÖLD

Înţelepciunea este utilizarea benefică a cunoaşterii; înţelepciunea înseamnă informaţiile şi cunoştinţele impregnate cu ţeluri şi principii mai înalte. Înţelepciunea ne învaţă să îi respectăm pe toţi semenii noştri, să fim fericiţi că sunt diferiţi de noi şi

să „încurajăm” aceste diferenţe, să fim călăuziţi în viaţă de o singură etică – *slujirea celor din jur este mai presus de sine*. Autoritatea morală reprezintă *măreţia primordială* (punctele forte ale caracterului uman); autoritatea formală reprezintă *măreţia secundară* (poziţie, avere, talent, reputaţie, popularitate).

Când îmi privesc în urmă viaţa, ceea ce mi se întâmplă destul de des în ultimul timp, ceea ce mă uimeşte cel mai mult este că lucrurile care la vremea respectivă mi se păreau a fi cele mai importante şi mai seducătoare mi se par acum cele mai inutile şi absurde. De pildă, succesul în diversele sale veşminte; a fi cunoscut şi elogiat; plăcerile discutabile, precum acumularea banilor şi seducerea femeilor, sau călătoriile, hoinărelile încoace şi încolo pretutindeni în lume, în sus şi în jos, precum Satana, explicarea şi trăirea tuturor senzaţiilor pe care Târgul Deşertăciunilor le poate oferi. Privind retrospectiv, toate aceste exerciţii de automulţumire îmi par acum o simplă fantezie, ceea ce Pascal denumea „Ungerea pământului”.

MALCOLM MUGGERIDGE

Ceea ce este interesant în legătură cu autoritatea morală este caracterul său paradoxal. Dicţionarele definesc termenul de autoritate utilizând cuvinte precum comandă, control, putere, ascendent, reguli, supremaţie, dominaţie, forţă, influentă. Însă antonimul acestui cuvânt se regăseşte între cuvintele bunăvoinţă, amabilitate, serviabilitate, slăbiciune, solicitudine. Autoritatea morală este echivalentă cu câştigarea de influenţă în virtutea respectării unor principii clare. Dominaţia morală se obţine în virtutea slujirii, întrajutorării şi contribuţiei. Puterea şi supremaţia morală se nasc din umilinţă, din zona în care cel mai mare şi mai puternic este servitorul tuturor. Autoritatea morală, sau măreţia primordială, se naşte din sacrificiu. Robert K. Greenleaf, fondatorul modern al curentului conducerii supuse, se exprima în felul următor:

În lumea contemporană se impune un nou principiu moral, conform căruia singura autoritate căreia merită să i te supui este autoritatea care este acordată în mod liber şi conştient liderului, ca reacţie

ta, şi proporţional cu, statutul de servitor al liderului. Cei care aleg să se ghideze în viaţă după acest principiu nu vor accepta uşor autoritatea instituţiilor existente. În schimb, el vor reacţiona favorabil doar în faţa indivizilor care sunt aleşi lideri în virtutea faptului că au dovedit că sunt mereu dispuşi să-şi ajute semenii şi lumea are încredere în ei. În măsura în care acest principiu va precumpăni în viitor, singurele instituţii într-adevăr viabile vor fi acelea care vor fi conduse predominant de servitori.8

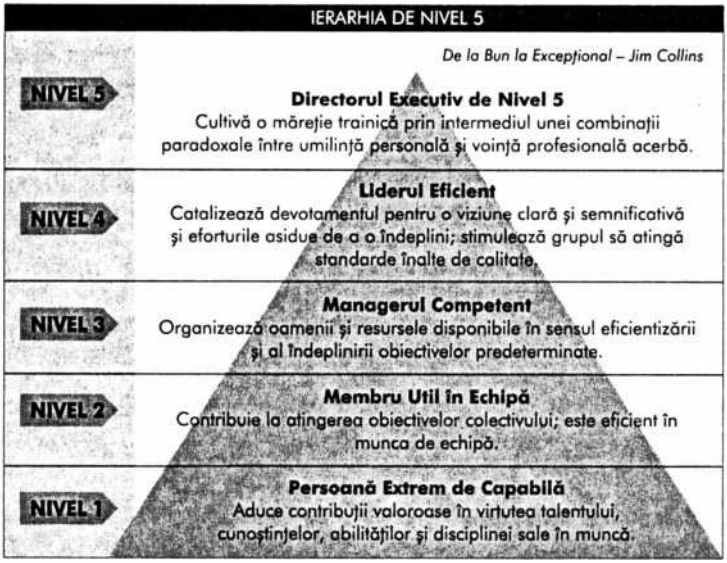
Experienţa mi-a demonstrat până în prezent că în general oamenii de la cele mai înalte niveluri ale celor mai mari organizaţii din lume sunt lideri-servitori. Ei sunt oamenii cei mai umili, respectuoşi, deschişi, dornici să înveţe, amabili şi prevenitori. Aşa cum menţionam mai devreme în acest capitol, Jim Collins, unul dintre autorii volumului *Built to Last* (Temelia care sfidează timpul – n.trad.), o carte extrem de valoroasă, de asemenea autor al cărţii mai recente *Good to Great*, a realizat un studiu desfăşurat pe durata a cinci ani, în care şi-a propus să găsească răspunsul la întrebarea: „Ce anume catapultează o

organizaţie de la adjectivul bună la adjectivul excepţional?” Concluziile sale profunde ar trebui să ne schimbe concepţia despre conducerea organizaţiilor. Vă prezentăm în continuare modul în care el descrie „Conducerea de Nivel 5”:

Directorii executivi cu cea mai mare putere transformaţională posedă o combinaţie paradoxală de umilinţă personală şi voinţă profesională acerbă.

Ei sunt deopotrivă timizi şi feroci. Sfioşi şi neînfricaţi. Ei sunt extrem de rari – şi de neoprit… transformările de la bun la excepţional sunt imposibil de conceput în absenţa liderilor de nivelul 5 la cârmă, absolut imposibil.9

Figura 15.4 °


IERARHIA DE NIVEL 5
De la Bun la Excepțional – Jim Collins
NIVEL 5
Directorul Executiv de Nivel 5
Cultivă o măreție trainică prin intermediul unei combinații paradoxale între umilință personală și voință profesională acerbă.
NIVEL 4
Liderul Eficient
Catalizează devotamentul pentru o viziune clară și semnificativă și eforturile asidue de a o îndeplini; stimulează grupul să atingă standarde înalte de calitate.
NIVEL 3
Managerul Competent
Organizează oamenii și resursele disponibile în sensul eficientizării și al îndeplinirii obiectivelor predeterminate.
NIVEL 2
Membru Util în Echipă
Contribuie la atingerea obiectivelor colectivului; este eficient în munca de echipă.
NIVEL 1
Persoană Extrem de Capabilă
Aduce contribuții valoroase în virtutea talentului, cunoștințelor, abilităților și disciplinei sale în muncă.

Atunci când persoanele care au autoritate formală sau o putere a postului pe care îl ocupă (măreţie secundară) şi totuşi refuză să se folosească de această autoritate şi putere în alte situaţii decât în ultimă instanţă, autoritatea lor morală creşte, deoarece este evident că ei au trecut în plan secund eul lor şi puterea poziţiei ierarhice şi că preferă în schimb să apeleze la raţionament, forţă persuasivă, amabilitate, empatie şi, pe scurt, să merite încrederea subalternilor, în cartea intitulată *Leading Beyond the Walls* (A conduce dincolo de limite – n.trad.), Jim Collins plasează următorul principiu în contextul

mediului organizaţional mai larg:

În primul rând, directorii executivi trebuie să definească interiorul şi exteriorul organizaţiei făcând referire la valorile şi ţelurile esenţiale ale acesteia, nu la limitele tradiţionale. În al doilea rând, directorii executivi au datoria de a construi mecanisme de conexiune şi devotament fundamentate pe libertatea de a alege, în loc să recurgă la sisteme de coerciţie şi control, în al treilea rând, directorii executivi trebuie să accepte faptul că exercitarea unei activităţi de lider adevărat este invers proporţională cu exercitarea puterii. În al patrulea rând, directorii executivi trebuie să accepte realitatea că zidurile tradiţionale se dizolvă în prezent şi că această tendinţă se va accelera.11

Este drept că există şi momente sau perioade de haos general, confuzie sau eforturi disperate pentru supravieţuire, în care mâna puternică a autorităţii oficiale trebuie utilizată pentru a aduce lucrurile pe făgaşul lor normal, la un nivel de ordine sau stabilitate sau spre o nouă viziune. Cu toate acestea, de cele mai multe ori, atunci când oamenii se folosesc timpuriu de autoritatea oficială pe care o deţin, autoritatea lor

morală se va diminua. Să ne reamintim că, atunci când sursa puterii o constituie poziţia ierarhică oficială, se perpetuează slăbiciuni la trei niveluri: în sine, deoarece nu îţi dezvolţi autoritatea morală; în cei din jur, fiindcă ei devin co-dependenţi faţă de autoritatea oficială la care tu recurgi; şi la nivelul calităţii relaţiilor interpersonale, pentru că nu vei reuşi să ajungi niciodată la o deschidere şi încredere autentice.

Cel mai sigur mod de a vedea caracterul cuiva nu este să-l supui la adversităţi, ci să-i dai putere. ABRAHAM LINCOLN

Observăm că, în general, persoanelor care au o mare autoritate morală *li se conferă*, în cele din urmă, şi autoritate oficială – Mandela, părintele noii Africi de Sud, este un bun exemplu în acest sens. Dar nu întotdeauna – cazul lui Gandhl, părintele noii Indii.

Vedem, de asemenea, aproape întotdeauna, că persoanele care au autoritate oficială şi o folosesc călăuziţi de principii ferme dobândesc o influenţă care creşte în mod exponenţial – precum George Washington, părintele Statelor Unite ale Americii.

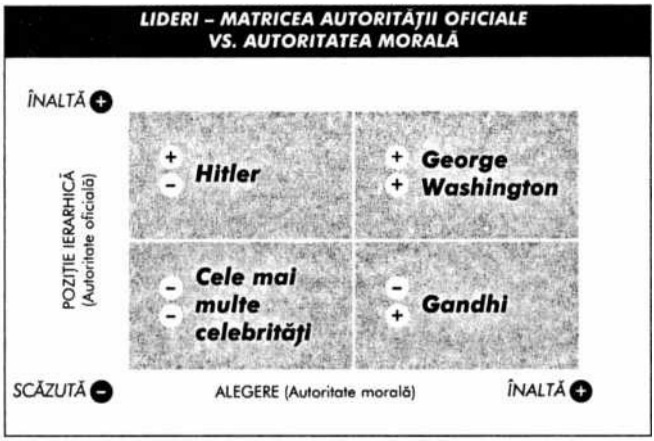


Figura 15.5

Cum se poate explica faptul că autoritatea morală duce la creşterea exponenţială a eficientei autorităţii oficiale şi a puterii? Oamenii dependenţi sunt deosebit de sensibili chiar şi faţă de cea mai mică nuanţă de „şefomanie” şi faţă de răbdare, politeţe, delicateţe, empatie şi persuasiune blândă. O astfel de putere de caracter „activează” conştiinţa celor din jur şi creează premisele identificării emoţionale cu liderul şi cu principiile sau cauza pe care acesta le reprezintă. În unele cazuri, când se utilizează şi autoritatea oficială ori puterea poziţiei ierarhice, angajaţii îşi urmează liderul din motive justificate, datorită mai degrabă unui devotament adevărat decât

din cauza fricii. Şi aceasta este o formă a celei de-a Treia Alternative.

Acesta este adevăratul secret al calităţii de părinte, probabil cea mai înaltă responsabilitate a „vocii” fiinţei umane, o efemeridă a universului veşnic – combinarea standardelor înalte, a valorilor solide şi a disciplinei constante cu dragostea necondiţionată, empatia profundă – şi multă, multă distracţie. De aceea cel mai decisiv test al calităţii de părinte – şi cheia pentru cultivarea unei culturi familiale sănătoase şi bogate – este modul în care îi tratăm pe cei care ne testează cel mai mult şi mai des.

De asemenea, în perioade economice dificile, de recesiune, tendinţa naturală este de a reveni la modelul de comandă şi control specific Epocii Industriale, deoarece pentru angajaţi, siguranţa economică este un călcâi al lui Ahile. Acest modei pare mai sigur. Oamenii au şi ei tendinţa de a deveni mai dependenţi şi de a reacţiona favorabil la stilul de comandă şi control. Dar exact în aceste perioade, modelul profesionistului cunoaşterii are cel mai mare efect şi cea mai mare putere – deoarece acestea sunt

perioadele în care trebuie să producem mai mult cu mai puţin.

Capacitatea de a produce mai mult cu mai puţin se bazează pe descătuşarea potenţialului uman la nivelul *întregii* organizaţii, pentru a se evita capcana tradiţională pe care o reprezintă luarea tuturor deciziilor importante de către oamenii din vârful ierarhiei şi lăsarea restului angajaţilor să „învârtă şurubelniţe”.

O astfel de abordare se dovedeşte realmente ineficientă în perioadele de recesiune economică din prezent.

În concluzie, se poate afirma, că într-o economie tarată de dificultăţi structurale, se poate recurge la „marea” teorie a morcovului şi a băţului, teoria măgarului, descriind motivaţia umană, pentru că în aceste condiţii ea este eficientă. Dar, în pofida faptului că este posibil să permită supravieţuirea, ea nu poate conduce la optimizarea rezultatelor.

A se observa contrastul dintre Conducerea ca Poziţie Ierarhică (Autoritate Oficială) şi Conducerea ca Alegere (Autoritate Morală):

CONDUCEREA CA…	
POZIŢIE IERARHICĂ. (AUTORITATE OFICIALĂ)	*ALEGERE* (AUTORITATE MORALĂ)
Puterea îţi dă dreptate	Dreptatea î) i dă putere
Loialitatea este mai presus de integritate	Integritatea înseamnă loialitate
Acceptă ordinul dacă vrei să mergi mai departe	Refuz încăpăţânat
„Rău” înseamnă să fii prins	„Rău” înseamnă să faci rău
Şefii nu sunt de acord	Etos, Patos, Logos
Şefii au o altă părere	Fii un model, nu un critic
Imaginea este totul	„A fi mai degrabă decât a părea”.
„Nimeni nu mi-a spus asta”.	Întreabă; recomandă
Am făcut ce mi-ai	„Intenţionez să…”

spus, fără succes însă. Acum ce să fac?	
Nu mai avem decât atât	Avem suficient şi chiar mai mult decât atât

Tabelul 10

Să analizăm o serie de exemple practice ale modului în care comunităţile şi indivizii – unii dintre aceştia *neavând* autoritate oficială, alţii având numai autoritate morală, iar unii având *atât* autoritate morală, *cât şi* autoritate oficială, examinând inclusiv cazul unui mare lider militar şi al altor lideri şi şefi de state – îşi exercită „vocile” înţelepte în slujba nevoilor umane.

POLIŢIA COMUNITARĂ

Pe întreg teritoriul Statelor Unite, dar şi în numeroase alte ţări ale lumii, foarte multe comunităţi au reuşit să reducă numărul infracţiunilor cu până la 60% datorită acţiunilor concertate ale societăţii civile – a Treia Alternativă. Prima alternativă este ca poliţia să aplice legea. Cea de-a doua alternativă înseamnă a coborî standardele comportamentale ale individului şi a îndura „slăbirea fibrei morale a societăţii”. Cea de-a

Treia Alternativă este utilizarea autorităţii morale pentru a încuraja şi împuternici cetăţenii să joace un rol activ în preîntâmpinarea infracţiunilor şi în găsirea şi pedepsirea infractorilor. Cine va asigura conducerea în acest caz? Ofiţerul de poliţie „de sector”.

Dacă aceşti ofiţeri nu sunt „oameni convingător de buni”, (aşa cum chestorul de poliţie, şeriful districtului Los Angeles, Baca, descrie cele mai exigente criterii de selectare şi recrutare a personalului), de ce ar încheia vecinii, părinţii, profesorii şi ceilalţi cetăţeni obişnuiţi un parteneriat cu poliţia pentru *prevenirea* infracţiunilor şi identificarea infractorilor? Cum s-ar reuşi introducerea normelor sociale şi a bunelor moravuri în ghetouri şi a proiectelor de toleranţă zero faţă de încălcarea legii (chiar şi faţă de traversarea neatentă a străzilor), dacă oamenii nu simt o legătură emoţională cu agenţii de poliţie obişnuiţi în care au atâta încredere? Să ne amintim afirmaţia de mare profunzime a marelui sociolog Emile Durkheim: „Când moravurile sunt suficiente, legile sunt inutile. Când moravurile sunt insuficiente, legile nu pot fi aplicate”.

Un coleg de-al meu, care este instructor în forţele de poliţie, îşi întreabă frecvent ascultătorii, printre care se numără mai ales persoane cu funcţii de conducere în rândul poliţiei (colonei, căpitani, locotenenţi): „Cine sunt adevăraţii lideri ai poliţiei comunitare?” Este evident că adevăraţii lideri sunt ofiţerii de poliţie „de sector”. Ei sunt cei care trebuie să se implice direct şi să cultive relaţii de încredere cu familiile din zonă, pentru a preîntâmpina infracţiunile şi a „da alarma” – deseori punându-şi viaţa în pericol – în cartiere pline de bande, traficanţi şi utilizatori de droguri, în care au loc frecvent altercaţii cu caracter violent. În astfel de situaţii, autoritatea oficială nu are nicio eficientă – de fapt, apelarea la ea ar fi contraproductivă şi ar polariza şi mai mult culturile. Numai autoritatea morală poate avea efectul de prevenire a infracţiunilor şi de stabilire a normelor de identificare a infractorilor. Precum în parabola cu ciobanul, ei trebuie, pe de o parte, să îşi cunoască oile, iar pe de altă parte să fie cunoscuţi de ele (comunicare autentică). Ciobanii ţin atât de mult la viaţa oilor lor, încât sunt gata să-şi sacrifice viaţa

pentru ele. Acesta este motivul pentru care ei merg înaintea turmei şi oile după ei. Ciobanii cu arvună pretind că le pasă de soarta turmei, dar singurul lor interes este de ordin financiar (salariul), ei părăsindu-şi turma când apare „lupul”. De aceea, angajaţii cu arvună trebuie să-şi conducă turma din spate, folosind „morcovul şi băţul”.

Liderii oficiali sunt în fond manageri, sau mai bine spus, conducători supuşi. Ei pot apela la COMSTAT sau la alte tehnologii informaţionale, pentru a identifica potenţialele probleme, astfel încât adevăraţii lideri – ofiţerii de poliţie de pe străzi – să poată stârpi răul din rădăcină.

Ce concept inedit! Ce deziluzie pentru cei care cred că poziţia ierarhică superioară conferă dreptul de a conduce! Acest model nou preconizează ca ofiţerii de poliţie care au autoritate morală să devină adevăraţii lideri, considerând restul „şefilor” ca manageri ai sistemelor aliniate, lideri servitori ai celor din eşaloanele inferioare. O adevărată schimbare de paradigmă, în special într-un domeniu de comandă şi control tradiţionalist, extrem de autoritar şi ierarhizat.

Dacă analizăm acest aspect, vom vedea că acest exemplu de poliţie comunitară este o ilustrare a ceea ce este adevărat şi valid în orice domeniu al comportamentului uman. Oamenii aflaţi în miezul evenimentelor, cei a căror meserie îi obligă să fie mereu în faţă, sunt aceia care trebuie să-şi influenţeze clienţii, cumpărătorii sau alţii de acest fel. Ei sunt cei care sunt nevoiţi să exercite rolul de conducători, cultivând relaţii de încredere şi devenind creativi în soluţionarea problemelor.

Misiunea de bază a Poliţiei este să PREVINĂ infracţiunile şi tulburarea ordinii publice. Publicul este poliţia şi poliţia este publicul, şi unii, şi alţii având aceleaşi responsabilităţi în ceea ce priveşte asigurarea siguranţei comunităţii.12 SIR ROBERT PEEL, FONDATORUL POLIŢIEI MODERNE

JOSHUA LAWRENCE CHAMBERLAIN

În analele istoriei militare nu există o poveste mai interesantă despre autoritatea morală a unui om decât cea a eroului Războiului Civil, Joshua Lawrence Chamberlain, comandant al Companiei 20 de voluntari din Maine. Chamberlain, profesor la Colegiul

Bowdoin, a primit un concediu sabatic de la colegiul său, pe care îl solicitase pentru a răspunde la apelul pe care Abraham Lincoln îl lansase pentru recrutarea atât de necesară de voluntari în armata Uniunii. Scrisoarea pe care Chamberlain, un om de mare caracter şi prestigiu moral, a trimis-o guvernatorului statului Maine a fost acceptată, el fiind înrolat. Deşi cunoştea prea puţin despre militărie, Chamberlain a fost rapid avansat în ierarhie.

Probabil că Chamberlain îşi datorează faima curajului şi spiritului său de conducător dovedite pe Colina Rotundă în Bătălia de la Gettysburg. El a dat ordin ca flancul stâng al forţelor unioniste să nu fie retras şi să nu permită ca atacul forţelor Confederaţiei să pătrundă în centrul liniilor ocupate de soldaţii lui. El şi oamenii săi au rezistat până când, la un moment dat, soldaţii au rămas fără muniţie. Refuzând să cedeze, el a ordonat regimentului său să „ridice baionetele”. Cu propriile cuvinte ale lui Chamberlain:

În acele momente de criză, am ordonat baioneta. A fost suficient să rostesc cuvântul. El s-a răspândit ca fulgerul printre soldaţi, de la unul la următorul, până

când s-a transformat într-un strigăt asurzitor de luptă, cu care aceştia s-au năpustit asupra inamicilor, care nu se aflau mai departe de 30 de metri. Efectul a fost unul de surpriză totală; mulţi dintre soldaţii inamici din prima linie şi-au pus jos armele şi s-au predat. Un ofiţer a tras cu pistolul spre capul meu cu o mână, iar cu cealaltă mi-a înmânat sabia. Rezistând din răsputeri pe partea dreaptă, şi lansând atacuri pe partea stângă, am construit o „roată dreaptă" extinsă, în faţa căreia a doua linie inamică a cedat şi a început să se retragă, de la un copac la altul, mulţi soldaţi inamici fiind capturaţi, noi reuşind în cele din urmă să curăţăm valea şi să eliberăm partea din faţă pentru aproape întreaga noastră brigadă.13

Numeroşi analişti militari consideră că această victorie a curajului, câştigată pe Colina Rotundă, a întors rezultatul bătăliei de la Gettysburg şi al Războiului Civil. Lui Chamberlain i-a revenit onoarea de a primi armele primei unităţi a Forţelor Confederaţiei care s-a predat la Appomattox. Până la sfârşitul războiului, el a fost promovat la rangul de general maior şi a primit Medalia de Onoare din

partea Congresului pentru performanţa reuşită pe Colina Rotundă.

Cu mulţi ani mai târziu, în semn de apreciere pentru tot ceea ce acesta făcuse, prietenii şi foştii camarazi de luptă i-au făcut un cadou minunat – un extraordinar armăsar falnic, cioplit în piatră gri, cu pete albe. Cu umilinţa sa caracteristică şi cu o uimitoare modestie, el a primit premiul şi şi-a exprimat mulţumirile, adăugând: „Niciun sacrificiu sau serviciu pe care l-am făcut nu are nevoie de vreo răsplată în afară de aceea pe care conştiinţa i-o dă oricărui om care îşi face datoria”. 14

PREŞEDINTELE KIM DAE-JUNG

Am avut privilegiul de a fi profesorul fostului preşedinte al Coreii de Sud, Kim Dae-Jung, şi al câtorva dintre consilierii săi, în Casa Albastră din Seul, Coreea. Când ne apropiam de sfârşitul cursurilor, preşedintele Kim m-a întrebat: „Dr. Covey, chiar credeţi în lucrurile pe care le predaţi?” întrebarea m-a uluit şi m-a lăsat fără replică. După o scurtă pauză, am răspuns: „Da, cred”. După care el m-a întrebat: „Cum puteţi şti că într-adevăr credeţi?” Am

răspuns: „Încerc să trăiesc ceea ce predic. Îmi dau seama că de multe ori nu reuşesc, sau ezit, dar mă străduiesc să revin mereu la învăţăturile pe care le dau. Cred în ele, îmi găsesc inspiraţia în ele şi mă întorc mereu la ele”.

El a replicat: „Ceea ce-mi spuneţi nu îmi ajunge, eu vreau mai mult decât atât”. I-am zis: „Mai bine v-aş asculta eu pe dvs”. El m-a întrebat: „Sunteţi pregătit să muriţi pentru ideile dumneavoastră?” Eu am spus: „Înţeleg că vreţi să-mi spuneţi ceva”. Chiar *încerca* să-mi spună ceva. A continuat apoi să-mi povestească despre ani şi ani de zile în care a fost proscris, exilat, încarcerat, despre tentativele de asasinat comise împotriva lui, inclusiv faptul că a fost băgat într-un sac cu bolovani la fund, aruncat în Marea Chinei şi salvat în ultima clipă de un elicopter pilotat de agenţi CIA. Mi-a povestit despre presiunile exercitate asupra sa pentru a colabora cu junta militară din nord. I se oferise chiar preşedinţia, însă el refuzase, ştiind că un accept l-ar fi transformat într-o simplă marionetă a dictaturii. A fost ameninţat că va fi omorât dacă nu acceptă. El a răspuns: „Atunci omorâţi-mă, pentru că

dacă, mă omorâţi, o să mor o singură dată, dar dacă mă învoiesc să colaborez cu voi, o să mor de 100 de ori în fiecare zi tot restul vieţii”.

Acum ştiu. Fiecare bărbat îşi dă viaţa pentru ceea ce crede.

Fiecare femeie îşi dă viaţa pentru ceea ce crede.

Uneori oamenii nu cred în prea multe lucruri, sau nu cred în nimic…15 IOANA D’ARC

Preşedintele Kim mi-a povestit despre încrederea şi sprijinul pe care l-a avut mereu din partea familiei sale în timpul îndelungatelor şi groaznicelor suplicii prin care a trecut, despre credinţa sa în calitatea sa de proaspăt convertit la creştinism şi despre crezul său nestrămutat în fiinţa umană şi în puterea fenomenală a democraţiei. Mi-a comunicat încrederea pe care o avea în valoarea şi potenţialul fiecărei persoane şi în dreptul libertăţii de expresie. Mi-a înmânat şi un dar foarte preţios, o colecţie de scrisori pe care le scrisese celor dragi pe când era în închisoare, în care vorbea despre credinţele sale profunde, convingerile şi angajamentele sale.

AUTORITATEA MORALĂ CA ECOSISTEM

Am colaborat acum câţiva ani cu preşedintele unei naţiuni din Lumea a Treia, o ţară în care domneau corupţia, violenţa, insurgenţa şi războaiele între diverse facţiuni, care durau de ani şi ani de zile. Noul preşedinte era un om foarte curajos. El a susţinut cu multă hotărâre importanţa legii, a ordinii şi a constituţiei, rămânând ferm pe poziţie că nu este dispus să negocieze cu teroriştii şi cu organizaţiile teroriste. Popularitatea sa şi încrederea de care se bucura în rândul compatrioţilor săi erau în creştere. L-am întrebat ce moştenire intenţiona să lase pentru ca munca sa să fie continuată şi, în cele din urmă, instituţionalizată. În timp ce discutam, a început să înţeleagă tot mai clar că nu era suficient să deţii autoritate morală. A înţeles că este important să deţii atât o autoritate morală *vizionară*, cât şi o autoritate morală *instituţionalizată*, în aşa fel încât compatrioţii săi să se identifice cu viziunea sa pacifistă privind supremaţia legii şi atingerea prosperităţii prin intermediul comunicării sinergice şi cu ajutorul găsirii celei de-a Treia Alternative, care să permită ca

principiile fundamentale să devină o parte integrantă a structurilor şi sistemelor guvernamentale. După aceea, urma să se dezvolte o societate civilă având propria ei autoritate morală *culturală* – *în* care normele şi moravurile sociale vor promova supremaţia legii, o atitudine de combatere a crimelor şi o poliţie comunitară, satisfăcând astfel nevoile de natură economică şi educativă ale populaţiei. Interlocutorul meu a reuşit să înţeleagă modul în care modelul care stă la baza Celei de-a 8-a Deprinderi, privind Găsirea Propriei Voci şi Insuflarea către Cei din Jur a Dorinţei de A-şi Găsi Vocea ilustrează cele patru forme de autoritate morală.

Autoritatea morală culturală se dezvoltă întotdeauna foarte, foarte lent, aşa cum s-a întâmplat pretutindeni în lume, inclusiv în Statele Unite. Cu toate acestea, este uti, de observat că cele patru tipuri de autoritate morală constituie un ecosistem – în care, la fel ca într-un ecosistem fizic, toate cele patru forme sunt interdependente. Esenţa înţelepciunii este să vezi legătura dintre toate lucrurile.

FILM: *Gandhi*

Vă invit acum să urmăriţi o scenă minunată din filmul *Gandhi*. În această scenă, pe care o puteţi găsi pe DVD-ul de la sfârşitul cărţii, veţi vedea o persoană cu slăbiciuni şi mândrie, care însă şi-a folosit şi harurile pentru a-şi dezvolta modestia şi umilinţa, curajul, integritatea, disciplina şi viziunea. Veţi vedea o persoană care a transferat toate tipurile de inteligenţă în planul conştiinţei, al inteligenţei sale spirituale. O persoană care a fost nevoită să câştige o victorie în relaţia cu soţia sa înainte să-şi poată dezvolta libertatea, puterea şi autoritatea morală pentru a reuşi să ridice un grup uriaş de indieni mânioşi la nivelul unei a Treia Alternative, chiar până în punctul în care aceştia erau gata să-şi dea viaţa pentru cauza comună în numele căreia luptau. Veţi vedea o persoană a cărei viaţă constituie un exemplu al forţei secvenţiale a vechiului aforism grecesc: „Cunoaşte-te, controlează-te, ajută-ţi aproapele”.

Deşi imperfect, Gandhi este exemplul minunat al unei persoane care a dobândit o autoritate morală enormă în virtutea viziunii, disciplinei şi pasiunii sale, călăuzit fiind de conştiinţă – o persoană care a

schimbat istoria lumii. India, a doua ţară din lume ca populaţie, având peste un miliard de locuitori, este în prezent o democraţie independentă datorită lui. Nu este efectiv uluitor că el nu a fost niciodată ales într-o funcţie oficială şi nu a ocupat niciodată vreun post oficial? El însuşi a afirmat că orice persoană obişnuită care îşi foloseşte puterile poate ajunge să facă ceea ce a făcut şi el.

În timp ce vizionaţi această scenă din filmul *Gandhi*, peliculă care a câştigat un premiu Oscar la categoria Cel Mai Bun Film al Anului, observaţi nuanţele cuvintelor şi a expresiilor faciale, iniţiativele şi reacţiile, modalităţile de cultivare a moravurilor, normelor, valorilor, ţelurilor şi viziunii. Este o înregistrare video care merită achiziţionată, închiriată şi studiată alături de cei dragi şi de colegii de la serviciu. Vă invit să vă delectaţi cu acest film chiar acum.

HARURILE DIN NAŞTERE, „PROGRAMUL” CULTURAL ŞI ÎNŢELEPCIUNEA

Firul care uneşte cele două imperative, Găseşte-ţi Vocea şi A Le Inspira Celor din Jur Dorinţa de A-şi

Găsi Vocea, relevă modul în care, încetul cu încetul, în ciuda darurilor cu care ne naştem, ni se insinuează ceea ce am putea denumi, apelând la o metaforă din lumea computerelor, un software cultural. La fel cum un computer senzaţional de performant nu poate funcţiona fără software-ul său, indivizii, organizaţiile şi societăţile nu pot opera în absenţa moravurilor, normelor şi credinţelor lor tradiţionale – aceasta în cazul în care nu sunteţi un Muhammad Yunus (vezi capitolul 1), a cărui viziune despre oameni şi pasiune au fost informate şi călăuzite de conştiinţa sa până când, în final, vechiul software a fost înlocuit – nu numai la nivelul indivizilor, ci şi la nivelul noţiunilor rigide şi limitate, ia nivel colectiv, în cadrul familiilor, instituţiilor şi la nivelul întregii societăţi. Acest exemplu ilustrează foarte nimerit modul în care pot fi depăşite prejudecăţile. Putem simţi cum umilinţa şi curajul lui Yunus devin în acelaşi timp „părinţii" integrităţii sale şi „bunicii" înţelepciunii şi mentalităţii abundenţei care l-au caracterizat.

Şi dvs. puteţi face acelaşi lucru. Puteţi transforma Găsirea Vocii şi Inspirarea Celor Din Jur

să-şi Găsească Vocea într-o deprindere adânc înrădăcinată în CUNOAŞTERE, ATITUDINE şi ABILITĂŢI. Ascultaţi vocea conştiinţei dvs., sursa înţelepciunii dvs., şi veţi putea imediat sesiza defectele pojghiţei culturale sau ale software-ului diverselor niveluri ale nevoilor umane enumerate mai jos. Fiecare dintre ele va apărea sub forma unei dileme.

La nivel personal, nu aţi fi de acord că *oamenii îşi doresc linişte şi relaţii interumane bune*, dar nu v-aţi exprima asentimentul şi cu ideea că *oamenii doresc să-şi păstreze deprinderile* şi *stilul de viaţă cu care sunt obişnuiţi*? Ce ar spune conştiinţa dvs., saturată în *înţelepciune*? Nu aţi consimţi că o persoană ar trebui, într-un mod sau altul, să câştige o victorie personală prin sacrificarea a ceea ce vrea în numele unui ţel mai înalt, mai important, în numele a ceea ce este bine?

Să analizăm dilema la nivel relaţional. Nu aţi fi de acord că relaţiile interpersonale *se bazează pe încredere*? Nu aţi fi de acord, de asemenea, că *majoritatea persoanelor sunt mai preocupate de*

„propria persoană” – eu, al meu, dorinţele mele, nevoile mele, drepturile mele? Ce vă dictează *înţelepciunea* – oare nu vă îndrumă să vă concentraţi asupra principiilor care duc la cultivarea încrederii şi a sacrificării sinelui în numele comunităţii?

Să ne oprim puţin la cele două dileme ale organizaţiilor. Nu este oare adevărat că *managementul vrea mai mult pentru mai puţin*, adică o productivitate mai mare cu un cost mai mic, şi că *angajaţii vor salarii mai mari pentru un timp mai mic de lucru şi eforturi mai mici*? Nu este acesta un fenomen comun? Ce v-ar dicta *înţelepciunea*? Oare nu soluţia comisionarizării, adică descoperirea celei de-a Treia Alternative, a încheierii de acorduri câştig-câştig, prin sacrificarea controlului asupra angajaţilor şi acordarea de puteri sporite, pentru ca managementul şi angajaţii să poată cânta aceeaşi partitură şi ajuta la descătuşarea potenţialului uman, producând mai mult pentru mai puţin?

Să luăm o altă dilemă organizaţional foarte frecventă – gândiţi-vă foarte atent la această problemă: *afacerile nu sunt oare guvernate de*

regulile economice ale pieţei? Să mergem însă mai departe – *organizaţiile nu sunt guvernate de regulile culturale ale locului de muncă*? Cu alte cuvinte, există două seturi de reguli care operează – reguli economice şi reguli culturale. Ce vă dictează *înţelepciunea*? Ce aţi spune dacă aţi reuşi să aduceţi condiţiile economice impuse de piaţă în cultura locului de muncă, pentru ca fiecare persoană şi echipă, apelând la criterii bazate pe principii, să poată avea acces la informaţiile furnizate de un Registru echilibrat? Nu ar crea aceste informaţii, combinate cu recompense extrinseci, *dar şi* intrinseci, un stimulent natural pentru ca ei să se concentreze exclusiv asupra satisfacerii nevoilor umane de pe piaţă şi a nevoilor *tuturor* acţionarilor?

Acest mod de a gândi bazat pe noţiunea de *înţelepciune* ar putea fi aplicat chiar la nivelul întregii societăţi pentru rezolvarea dilemei sale fundamentale. Pe scurt, nu aţi fi de acord cu afirmaţia că *societatea operează în virtutea valorilor sociale dominante ale sale*? De asemenea, nu aţi fi de acord că *societatea trebuie să suporte consecinţele funcţionării imuabile a*

legilor naturale şi *a principiilor*? Cum ar fi dacă aţi reuşi să aliniaţi valorile sociale, moravurile şi legile cu principiile, sacrificând interesul special pentru bunăstarea generală?

Observaţi modul în care contextul mai larg al *înţelepciunii* în soluţionarea nevoilor umane duce la rezolvarea acestor tipuri de dileme? înţelegeţi de asemenea de ce sacrificiul este un imperativ atât de important? A sacrifica înseamnă a renunţa la ceva bun pentru ceva mai bun, pentru ca într-adevăr, atunci când viziunea dvs. vă impune să satisfaceţi o nevoie umană, să nu spuneţi că este un sacrificiu, deşi un observator din exterior ar putea spune că este. Acest gen de sacrificiu făcut din toată inima reprezintă esenţa autorităţii morale.

SOLUŢIONAREA PROBLEMELOR PRIN INTERMEDIUL MODELULUI BAZAT PE PRINCIPII

Am afirmat mai devreme că dacă Paradigma Persoanei Integrale a naturii umane este exactă, ea ar trebui să vă dea o abilitate neobişnuită de a explica, prezice şi diagnostica problemele cele mai grave din

organizaţia din care faceţi parte. Chiar aşa este. Cred într-adevăr că modelul simplu al persoanei integrale şi procesul simplu, evolutiv *reprezintă* simplitatea situată la capătul extrem al complexităţii.

De-a lungul anilor, am rugat sute de mii de oameni pretutindeni în lume să-mi spună care este cea mai mare dificultate *personală* a lor – de genul celor care nu îi lasă să doarmă noaptea. Apoi i-am rugat să identifice care era cea mai mare problemă *profesională* sau *organizaţional*. Vă prezint în continuare pe scurt o enumerare a celor mai frecvente răspunsuri (observaţi similitudinea cu durerea şi dificultăţile menţionate la începutul cărţii):

DIFICULTĂŢI PERSONALE	DIFICULTĂŢI PROFESIONALE/ ORGANIZAŢIONALE
1. Starea financiară, banii	1. Volumul exagerat de muncă.
2. Echilibrul în viaţă, lipsa de timp	termenele limită – inabilitatea de îndeplinire a obiectivelor
3. Sănătatea	2. Timp şi resurse

4. Relaţiile – soţ/soţie, copii, prieteni 5. Creşterea şi disciplinarea copiilor 6. Îndoiala de sine 7. Nesiguranţa, schimbările 8. Lipsa abilităţilor, educaţia 9. Lipsa de sens 10. Lipsa de linişte	insuficiente 3. Supravieţuirea financiară 4. Lipsa de încredere 5. Lipsa acordării de puteri şi libertăţi sporite 6. Schimbările şi nesiguranţa 7. A rămâne la curent cu progresele tehnologice 8. Starea de confuzie – lipsa unei viziuni şi a unor valori comune 9. Lipsa satisfacţiei în muncă – nu îmi place munca pe care o fac 10. Lipsa integrităţii şefului/persoanelor din vârful ierarhiei organizaţiei

Tabelul 11

Îmi voi exprima încă o dată încrederea că puteţi

lua oricare dintre aceste dificultăţi personale sau organizaţionale şi, apelând la cadrul de principii expuse în această carte în cele trei modele ale măreţiei, veţi şti cum trebuie să procedaţi pentru a soluţiona problema. Oricare ar fi provocarea cu care vă confruntaţi, gândiţi-vă ce aţi putea face în plan personal cu ajutorul *viziunii*, *disciplinei*, *pasiunii*, *conştiinţei* şi al *Celor 7 Deprinderi*, cu ajutorul *modelării*, *găsirii căii optime de urmat*, *alinierii* şi *împuternicirii* în calitate de lider şi cu ajutorul *clarităţii*, *devotamentului*, *traducerii*, *sinergiei*, *sprijinului* şi al *responsabilizării*, în contextul *misiunii*, *viziunii* şi *valorilor* la nivelul organizaţiei. La fel ca în cazul relaţiei ecologice dintre cele patru dimensiuni ale autorităţii morale, veţi descoperi o ecologie şi o secvenţialitate semnificativă între modelele de măreţie şi diversele lor elemente în soluţionarea problemelor cărora trebuie să le faceţi faţă. Veţi putea revedea modelul focalizării şi executării bazate pe principii, prezentat în continuare (figura 15.6):

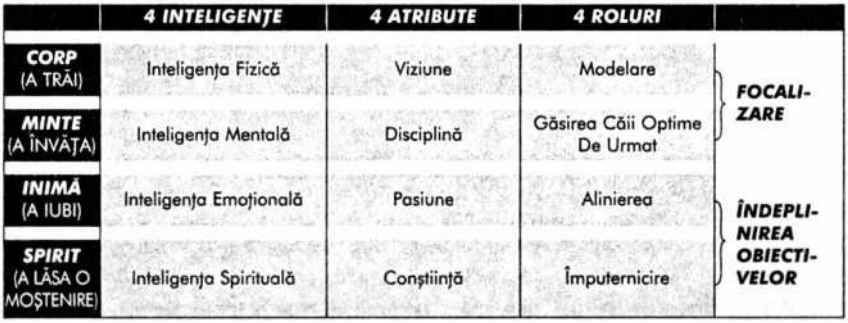
Poate sunteţi de asemenea interesat să vedeţi cât de practic este contextul conducerii companiilor

prezentat în această carte şi atunci vă veţi întoarce la *Max* & *Max* şi veţi gândi ca un om care este mereu dispus să ia iniţiativa. Anexa 7 – *Max* & *Max* Revăzut – ilustrează cum Max şi dl Harold pot utiliza modelul de soluţionare a problemelor prezentat în cele 4 Roluri ale Conducerii, pentru a transforma modul în care ei lucrează şi îşi rezolvă cele mai dificile probleme.

Figura 15.6

Gândiţi-vă în continuare la puterea acestui model al persoanei integrale (corp, minte, inimă şi spirit). El se referă la cele patru tipuri de inteligenţă/capacitate – IQ, EQ, PQ şi SQ. El reprezintă cele patru motivaţii/nevoi de bază ale omului – a trăi, a iubi, a

învăţa, a lăsa o moştenire. El reprezintă totodată cele patru atribute ale conducerii personale – viziune, disciplină, pasiune, acestea trei fiind guvernate de conştiinţă. În sfârşit, el reprezintă aceste patru atribute şi în contextul mai larg al organizaţiilor (inclusiv al familiilor) sub forma celor patru roluri – modelare, găsirea căii optime de urmat, aliniere şi împuternicire (vezi figura 15.7):



	4 INTELIGENŢE	4 ATRIBUTE	4 ROLURI	
CORP (A TRĂI)	Inteligenţa Fizică	Viziune	Modelare	FOCALIZARE
MINTE (A ÎNVĂŢA)	Inteligenţa Mentală	Disciplină	Găsirea Căii Optime De Urmat	
INIMĂ (A IUBI)	Inteligenţa Emoţională	Pasiune	Alinierea	ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR
SPIRIT (A LĂSA O MOŞTENIRE)	Inteligenţa Spirituală	Conştiinţă	Împuternicire	

Figura 15.7

Găseşte-ţi Vocea constituie un concept conform căruia întregul este mai mare decât suma elementelor componente, astfel încât atunci când respectat! dezvoltaţi, integraţi şi echilibraţi cele patru părţi ale naturii dvs., veţi conştientiza întregul potenţial de care dispuneţi şi sentimentul profund de împlinire trăit atunci când folosiţi acest potenţial.

Deschideţi-vă inima. Adoptaţi abordarea persoanei integrale – corp, minte, inimă şi spirit – şi veţi vedea câtă forţă are expresia „deschideţi-vă inima”. Din punct de vedere fizic, aceasta înseamnă să încercaţi să vă păstraţi arterele în stare foarte bună, printr-o dietă adecvată şi prin exerciţii fizice practicate regulat, pentru ca inima dvs. să fie puternică şi sănătoasă. Deschideţi-vă inima *emoţional*, pentru a putea lucra alături de colegii dvs. la soluţionarea problemelor, ascultându-i cu maximă atenţie pentru a ajunge să-i înţelegeţi foarte bine. Deschideţi-vă inima *mental*, pentru a putea învăţa în mod constant, a putea să-i vedeţi pe oameni ca pe nişte oameni integrali şi pentru a scăpa de obiceiul de a găsi „paleative”, astfel încât spiritul de conducător să devină într-adevăr alegerea *dvs*. Deschideţi-vă inima *spiritual*, pentru ca viaţa dvs. să fie călăuzită de înţelepciune, de o conştiinţă divină, a cărei etică o reprezintă găsirea sinelui prin pierderea sinelui în slujirea celorlalţi – a te simţi bine când faci fapte bune.

Folosiţi-vă toate tipurile de inteligentă, fiţi

hotărât şi apucaţi-vă de treabă în spiritul lui Winston Churchill: „În viaţa fiecărui om vine un moment special, în care cineva îl bate pe umăr, la modul figurat desigur, şi îi oferă şansa de a face un lucru foarte special, ceva unic în viaţa lui, ceva care i se potriveşte perfect. Ce tragedie dacă acest moment îl găseşte nepregătit sau fără capacitatea de a face acel lucru, care ar fi fost şi punctul culminant al vieţii lui”.

ÎNCHEIERE

Cartea de faţă şi-a propus în primul rând să explice o paradigmă fundamentală: aceea că oamenii sunt oameni *integrali* – corp, minte, inimă şi spirit. Atunci când o persoană se implică în *procesul secvenţial al Celei de-a 8-a Deprinderi* de găsire a vocii proprii, făcând alegerea de a-şi mări influenţa inspirându-i pe cei din jur să-şi găsească şi ei vocea, ea îşi măreşte libertatea şi puterea de a alege, în scopul rezolvării celor mai dificile probleme cu care se confruntă şi al satisfacerii nevoilor umane; această persoană învaţă că *a conduce poate în cele din urmă să devină o alegere*, nu o poziţie, pentru ca arta de a conduce, sau arta de a sprijini, să fie diseminată la

toate nivelurile organizaţiilor şi ale societăţii. Prin urmare, când conducem sau controlăm lucrurile, îl conducem (acordându-le puteri şi libertăţi sporite) pe oameni.

În ceea ce priveşte paradigma referitoare la oameni, trebuie precizat că am pornit de la premisa că fiecare fiinţă umană este preţioasă în sine, fiind dotată cu un potenţial şi o capacitate enormă, aproape infinită. Am arătat că drumul spre mărirea acestei capacităţi este potenţarea harurilor şi a talentelor pe care le avem în prezent. Astfel, aproape ca o floare care se deschide primăvara, ne dezvoltăm daruri şi talente suplimentare, iar capacităţile noastre înnăscute se descătuşează la nivelul tuturor celor patru zone, permiţându-ne să ducem o viaţă echilibrată, integrată, de om puternic. Opusul este şi el adevărat. Dacă ne neglijăm darurile şi talentele, ele se vor atrofia şi se vor irosi, precum un muşchi nefolosit.

Am arătat de asemenea că mediul cultural în care trăim şi lucrăm ne-a „programat” pentru mediocritate, sau, cu alte cuvinte, ne-a programat să

realizăm mult mai puţin decât ne-ar permite potenţialul de care dispunem. Orice este mai puţin decât o persoană integrală este un lucru, iar lucrurile trebuie controlate sau conduse. Acest software de comandă şi control tipic Epocii Industriale a dus la răspândirea conceptului că cea mai mare sursă de avere o reprezintă capitalul şi echipamentul companiilor, nu oamenii. Am explicat totodată că avem în noi puterea înnăscută de a rescrie acest software, şi că această putere ne inspiră să *conducem* (acordându-le puteri şi libertăţi sporite) oamenii, care au puterea de a alege, şi să *gestionăm* lucrurile, care nu au această putere.

Paradigma procesului evolutiv oferă răspuns la întrebările „cum” şi „când” şi ne învaţă cum să ne cucerim pe noi înşine, în primul rând înlocuind ceea ce dorim *acum* cu ceea ce dorim *mai târziu*. Procesul menţionat devine din ce în ce mai interesant în timp, deoarece el acţionează cu o forţă din ce în ce mai mare şi ne permite să avem tot mai multe opţiuni şi capacităţi. Dacă ne călăuzim după principii (simbolizate de o busolă) care indică întotdeauna

nordul, dobândim treptat autoritate morală; oamenii capătă încredere în noi şi, dacă noi îi respectăm cu adevărat, dacă le sesizăm valoarea şi potenţialul şi dacă îi implicăm activ, atunci putem ajunge la o viziune comună. Dacă, în virtutea autorităţii noastre morale, suntem investiţi şi cu autoritate oficială sau într-o funcţie de conducere (măreţie secundară), atunci putem instituţionaliza împreună aceste principii, pentru ca spiritul şi corpul să fie „hrănite" constant, permiţând astfel forme nebănuite de libertate şi putere, care să ne dea posibilitatea de a ne ajuta mai bine semenii. Pe scurt, acest gen de conducere care cucereşte adepţi este posibilă doar atunci când punem ajutorarea aproapelui mai presus de noi înşine.

Organizaţiile, atât cele private, cât şi cele publice, află că nu se pot susţine decât atunci când satisfac nevoile umane. Şi de această dată, ajutorarea aproapelui este ceva mai presus de sine. Acesta este adevăratul ADN al succesului, întrebarea esenţială nu este: „Mie ce-mi iese din asta?" ci „Cu ce pot contribui?"

L-am căutat pe Dumnezeul meu, dar în zadar.

Mi-am căutat sufletul, tot în zadar.

Mi-am căutat fratele să-l ajut la nevoie, şi le-am găsit pe toate trei – sufletul, pe tine şi pe Dumnezeu.

ANONIM

CÂTEVA CUVINTE ÎN FINAL

Îţi recunosc valoarea şi potenţialul, cititorule. Speranţa mea sinceră este că principiile despre care am vorbit în această carte au fost prezentate suficient de clar, pentru ca tu să ajungi nu numai să îţi dai seama de valoarea şi potenţialul tău, dar şi să îţi Găseşti Vocea şi să trăieşti o viaţă plină de măreţie, inspirând mulţi oameni, multe organizaţii şi comunităţi să-şi găsească şi ele vocea.

Chiar dacă trăieşti în condiţii îngrozitoare, îţi vei găsi chemarea propriului tău răspuns şi în aceste condiţii vitrege. Acestea sunt împrejurările în care „viaţa ne cheamă” să îi slujim pe cei din jur, ale căror nevoi ajungem să le conştientizăm. Acesta este modul în care trebuie să procedăm pentru a ne găsi „vocea” adevărată în viaţă. Haddon Klingberg, Jr., autor al inspiratei biografii a lui Viktor şi a lui Elly Frankl,

intitulată *When Life Calls Out to Us* (Când viaţa ne cheamă – n.trad.) (unul din cele două proiecte la care a lucrat înainte să treacă în nefiinţă), a exprimat în felul următor tema centrală a vieţii lui Frankl:

Întrucât spiritualitatea este în esenţă o transcendenţă a sinelui, pentru Frankl ea aduce libertatea umană. Ea nu este însă o libertate de la ci mai degrabă o libertate *față* de Nu suntem liberi de natura noastră biologică, fie că vorbim despre impulsurile instinctelor, moştenirea genetică sau despre funcţiile ori disfuncţiile creierului şi corpului nostru.

Nu suntem liberi nici faţă de puternicele influenţe sociale, evolutive şi circumstanţiale. Suntem însă liberi să adoptăm o poziţie faţă de acestea, chiar împotriva lor. Suntem liberi să facem ce vrem cu cărţile care ne-au fost date, să alegem ce răspuns ori reacţie vrem să dăm evenimentelor hotărâte de destin, să alegem care cauză sau persoane vor primi devotamentul nostru.

Iar această *libertate faţă de* implică o *obligaţie faţă* de Fiecare dintre noi este responsabil faţă de

ceva, faţă de cineva. Utilizându-ne libertatea de a acţiona în mod responsabil în lume, descoperim o semnificaţie în viaţă. Numai atunci când voinţa de a găsi această semnificaţie este frustrată, omul optează pentru plăcerea personală (Freud) sau pentru succesul financiar şi social (Adler).

Atunci când o persoană îşi exercită libertatea spirituală şi responsabilitatea, apar o sumedenie de efecte, precum: liniştea sufletească, o conştiinţă curată şi o stare de mulţumire. Aceste efecte apar însă în mod natural – ca efecte secundare, să zicem. Dar urmărirea oricăruia dintre aceste efecte în mod direct face obţinerea lor improbabilă sau imposibilă, obişnuia el să spună. Nimic nu provoacă mai multă nelinişte interioară ca străduinţa de a-ţi găsi liniştea sufletească. A te strădui din răsputeri să îţi simţi conştiinţa curată poate duce la ipocrizie sau la senzaţia de vină – ori la amândouă. A face din sănătate scopul suprem al vieţii poate conduce la apariţia unei stări vecine cu ipohondria. În opinia lui Frankl, aceste ţeluri nu trebuie urmărite doar pentru ca să putem spune că le-am atins, nici măcar pentru

că ar avea vreun efect pozitiv asupra noastră. În schimb, ele se materializează în mod natural la persoanele care îşi propun altceva în viaţă, ceva mai important.16

Cu cea mai adâncă convingere, citez cuvintele rostite de generalul Joshua Lawrence Chamberlain:

Inspiraţia fată de o cauză nobilă a intereselor umane larg reprezentative permite oamenilor să facă lucruri la care nici măcar nu au visat vreodată şi pe care nici măcar nu ar fi putut vreodată să le facă singuri. Conştientizarea apartenenţei, în mod vital, la ceva dincolo de individualitate; a apartenenţei la o personalitate despre care nu ştim unde tinde, în spaţiu şi timp – umple inima până la limita idealului sufletesc şi cultivă un caracter suprem.17

BUNICUL MEU, Stephen L. Richards, a fost unul dintre mentorii care au avut cea mai mare influenţă asupra mea. Dragostea, respectul şi admiraţia mea pentru el sunt nemărginite. El şi-a pus întreaga viaţă în slujba semenilor săi. Cei care l-au cunoscut l-au considerat unul dintre cei mai înţelepţi oameni pe care i-au întâlnit vreodată. Închei cu sentimente de

profundă recunoştinţă pentru mottoul de viaţă pe care l-am învăţat de la el:

Viaţa este o misiune, nu o carieră, şi scopul tuturor cunoştinţelor pe care le acumulăm în viaţă este să îl putem reprezenta mai bine pe El, să ne îndeplinim această misiune în viaţă în numele Lui şi pentru împlinirea voinţei Lui.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: De ce este sacrificiul atât de important pentru obţinerea autorităţii morale?

R: A te sacrifica înseamnă efectiv a renunţa la ceva bun pentru altceva mai bun. Acest cuvânt ar putea chiar să fie înlocuit cu „a te perfecţiona”. Când o persoană are o viziune care îl transcende, care este focalizată pe o cauză sau un proiect important fată de care el simte o legătură emoţională profundă, atunci adevărata cale a minimei rezistenţe este a pune serviciul în slujba celorlalţi mai presus de sine. Pentru o astfel de persoană, acesta nici nu este propriu-zis un sacrificiu. Pentru un observator din exterior, el ar putea să pară un sacrificiu, deoarece el neagă sau refuză un bine prezent. Fericirea este în mod esenţial

un produs secundar al subordonării a ceea ce vrem acum faţă de ceea ce vrem la sfârşit. Mai degrabă decât o cale a rezistenţei maxime, sacrificiul este calea minimei rezistenţe pentru cineva care este conectat profund, emoţional şi spiritual, cu o cauză sau o chemare ori cu întrajutorarea aproapelui. Slujirea aproapelui, preţuit mai mult decât propria fiinţă, reprezintă etica tuturor religiilor mari ale lumii şi a tuturor curentelor filosofice şi psihologice care au dăinuit. Albert Schweitzer spunea: „Nu ştiu care va fi destinul tău, dar ştiu un singur lucru: singurii dintre voi care vor fi într-adevăr fericiţi vor fi aceia care au căutat şi au aflat cum să-şi ajute aproapele”.

Î: Înainte se făcea mare vâlvă în legătură cu stilul şi calitatea modului de a conduce; apoi a ajuns la modă acordarea de puteri şi libertăţi sporite angajaţilor, în ziua de azi, mottoul este inovaţia. Care va fi cuvântul la modă mâine?

R: În opinia mea, cuvântul-cheie de mâine va fi „înţelepciunea”. Dacă în inima şi sufletul unui om, în relaţiile interumane ori în cultura unei organizaţii nu există principii, atunci acţiunea de cultivare a

încrederii este sortită eşecului. Şi fără încredere, nu există nici împuternicire. Când regulile iau locul judecăţii umane, nu se poate cultiva un climat de inovaţie şi creativitate; rezultatul nu poate fi decât o cultură a linguşirii şefilor. În absenţa încrederii profunde, a alinierii structurilor şi a sistemelor bazate pe o paradigmă a abundenţei, nu se poate obţine o calitate managerială înaltă. Din raţiuni de necesitate, Epoca înţelepciunii, după părerea mea, va urma după Epoca Cunoaşterii, iar în această epocă esenţa spiritului de conducător va fi ca liderul să fie un lider-servitor.

Î: Îmi place conceptul de organizaţie a cărei activitate este bazată pe principii. Este posibil oare aşa ceva şi în cazul unei comunităţi?

R: Sigur că da. Dacă puteţi găsi şi aduce laolaltă suficienţi oameni care sunt lideri naturali şi oficiali în instituţiile de învăţământ, în domeniul afacerilor, în guvern şi în orice alte profesiuni, chiar şi persoane care nu sunt investite cu autoritate oficială însă au multă autoritate morală şi interesul să vă ajute, şi dacă le implicaţi în procesul de instruire a oamenilor

în legătură cu Cele 7 Deprinderi şi cele patru roluri ale organizaţiilor şi ale familiilor din întreaga comunitate, veţi fi uimit de rezultatele excepţionale pe care le veţi obţine. Am avut succes în această privinţă în foarte, foarte multe comunităţi din întreaga lume.

CELE MAI FRECVENTE DOUĂZECI DE ÎNTREBĂRI

Î1: Mi se pare aproape imposibil să-mi schimb deprinderile. Aş vrea să vă întreb dacă această perspectivă este realistă. Sunt oare unicul om în această situaţie?

R: Nu sunteţi singurul. Am să vă explic de ce.

Poate vă amintiţi – sau le-aţi văzut într-un video sau film mai recent – de clipurile care arătau călătoria pe Lună a navetei spaţiale Apollo 11. Aceia dintre noi care au urmărit-o în direct au fost realmente transfiguraţi. Nici nu ne venea să ne credem ochilor când am văzut oameni păşind pe Lună.

Când credeţi că s-a consumat cea mai multă putere şi energie pentru efectuarea acestei călătorii în spaţiul cosmic? Pentru deplasarea spre Lună, la o

distanţă de un sfert de milion de mile de Pământ? Pentru întoarcerea pe Pământ? Pentru zborul în jurul Lunii? Pentru separarea şi reataşarea modulelor lunare şi de comandă? Pentru desprinderea de pe Lună?

Nu, nicidecum, niciuna din aceste variante. Cea mai mare putere şi energie nu a fost consumată nici măcar pentru toate aceste faze ale călătoriei în spaţiu. Ea a fost consumată cu desprinderea de Pământ. În primele câteva minute de desprindere de Pământ – în primele mile străbătute imediat după desprindere – s-a consumat mai multă energie decât a fost folosită timp de câteva zile pentru a călători o jumătate de milion de mile.

Forţa gravitaţiei exercitată în cele câteva minute necesare parcurgerii acestei distanţe a fost uriaşă. Pentru a ajunge în spaţiul cosmic, a fost nevoie de o forţă internă de propulsie mai mare decât atracţia gravitaţională şi rezistenţa atmosferei luate la un loc. Dar odată ce acest obiectiv a fost îndeplinit, celelalte misiuni au fost realizate cu un consum extrem de mic de putere şi energie. De fapt, când unul dintre

astronauţi a fost întrebat câtă energie a fost consumată atunci când modulul lunar s-a separat de modulul de comandă pentru a aseleniza şi a inspecta solul lunar, el a răspuns: „Mai puţină decât răsuflarea unui bebeluş”.

Această călătorie lunară constituie o metaforă elocventă care descrie efortul necesar pentru a renunţa la vechile deprinderi şi a-ţi forma altele. Forţa gravitaţională a Pământului poate fi comparată cu deprinderile adânc înrădăcinate, cu tendinţele programate de moştenirea genetică, de mediu, de tendinţele insuflate de părinţi sau de alte personalităţi importante din viaţa noastră. Masa atmosferei

Pământului ar putea fi comparată cu contextul mai larg al culturilor sociale şi organizaţionale cărora le aparţinem. Aceste două forţe sunt extrem de mari, iar voinţa dvs. interioară trebuie să depăşească ambele forţe luate laolaltă, pentru a permite desprinderea.

Dar odată ce acest lucru se întâmplă, veţi fi uimit de libertatea pe care o veţi simţi. Pe durata desprinderii, astronauţii au foarte puţină libertate sau

putere; tot ce pot ei face este să-şi îndeplinească misiunea care le-a fost atribuită. Însă, de îndată ce se eliberează de forţa gravitaţională a Pământului şi de rezistenţa atmosferei care îl înconjoară, ei trăiesc o senzaţie indescriptibilă de libertate. Şi au multe, foarte multe opţiuni şi alternative.

Dacă vă veţi hotărî să porniţi pe drumul Găsirii Vocii Proprii şi al Inspirării Altora să-şi Găsească Vocea şi nu veţi părăsi acest drum, veţi dezvolta puterea acestei deprinderi noi, care va creşte şi se va schimba, într-o lume contemporană extrem de complexă şi plină de ocazii favorabile.

Î2: Pe de o parte, sunt foarte încântată şi totodată curioasă în legătură cu ceea ce aţi explicat. Pe de altă parte, mă întreb dacă pot într-adevăr să fac ceea mă sfătuiţi să fac.

R: Sunteţi foarte cinstită că recunoaşteţi acest lucru, dar v-aş sugera ca înainte să încercaţi să răspundeţi la întrebarea legată de competenţă, să vă mai puneţi două alte întrebări. Prima este: *Ar trebui* oare să fac ceea ce mă sfătuiţi? Este o întrebare valorizatoare. Cea de-a doua este: *Vreau* oare să fac

ce mă sfătuiţi? Este o întrebare privind motivaţia şi ea se referă la vocea dvs. unică şi la pasiunea dvs. Dacă puteţi da un răspuns afirmativ la aceste două întrebări, atunci puteţi trece la întrebarea: „Chiar sunt în stare să fac asta?” Aceasta este o întrebare privind competenţa, iar ea se referă la o instruire şi o pregătire adecvată. Nu trebuie să confundaţi cele trei întrebări. Nu încercaţi să răspundeţi la o întrebare valorizatoare cu un răspuns privind instruirea şi pregătirea, la o întrebare privind motivaţia cu un răspuns valorizator, sau la o întrebare privind competenţa cu un răspuns privind motivaţia. Gândiţi-vă atent şi clar la cele trei întrebări. Sunt în stare? Vreau să fac asta? Trebuie să fac asta? Faceţi o separaţie între ele, pentru a putea identifica cel mai bun punct de pornire.

Î3: De ce este conducerea companiilor un subiect atât de „fierbinte” în ziua de azi?

R: Economia contemporană se bazează în prezent mai ales pe profesiuni care ţin de domeniul cunoaşterii. Aceasta înseamnă că averea a migrat de ia bani şi lucruri la oameni – este vorba atât despre

capitalul social, cât şi despre capitalul intelectual. De fapt, cele mai mari investiţii se fac în prezent în profesionişti cunoaşterii. Munca în domeniul cunoaşterii a gravitat de la un potenţial contributiv aritmetic la un potenţial contributiv exponenţial şi geometric, iar acest tip de capital intelectual şi social reprezintă cheia optimizării tuturor celorlalte investiţii. Mai mult decât atât, stilul managerial de control specific Epocii Industriale şi sistemele de genul „oamenii sunt o cheltuială" devin tot mai demodate şi/sau disfuncţionale, datorită forţelor concurenţiale de pe piaţă. Există totodată un nivel tot mai mare de conştientizare a faptului că dimensiunea umană, în special la nivelul încrederii, este sursa primordială a tuturor problemelor. Cu angajaţii nu te poţi pune sau juca, şi toată lumea începe să-şi dea seama de acest lucru. Acesta este motivul pentru care arta de a conduce este mai presus de toate celelalte arte; este arta care *sprijină*.

Î4: Tot ce susţineţi mi se pare atât de idealist şi moralizator! în condiţiile lumii de azi, nu ştiu dacă se poate realiza ceva din ceea ce spuneţi.

R: Cea mai profundă întrebare pe care trebuie să v-o puneţi este următoarea: există un spaţiu între stimul şi răspuns? Sau, reformulând: Chiar avem puterea de a alege, indiferent de circumstanţe? Dacă putem răspunde afirmativ, cu mâna pe inimă, la această întrebare, veţi vedea că de fapt idealismul de care vorbiţi este realism. De pildă, nu putem „vedea” efectiv cu ochii noştri toate minunile electronice produse în prezent şi cu toate acestea, şi dvs., şi eu contăm pe ele şi ştim că sunt reale. Înainte ca ele să fi fost descoperite sau inventate, ele nu erau „reale”, ci doar idealiste. Când afirmaţi că aceste lucruri au o tentă prea moralizatoare, vă referiţi la noţiunile de bine şi de rău. În străfundul sufletului dvs., ştiţi că există o diferenţă între bine şi rău şi că dacă alegeţi binele, consecinţele vor fi diferite faţă de cele provocate când alegeţi răul. În sensul acesta, aveţi dreptate că ideile la care vă referiţi sunt idealiste şi moralizatoare, ele fiind însă şi foarte realiste în acelaşi timp.

Î5: Aţi afirmat că autoritatea morală culturală constituie cea mai avansată formă de autoritate

morală – la ce vă refereaţi?

R: Pentru a vă răspunde la această întrebare, am să dau ca exemplu Declaraţia de Independenţă a Statelor Unite. Sentimentele evocate de acest document ilustrează o autoritate morală vizionară. Constituţia a încercat să *instituţionalizeze* valorile care au determinat afirmaţiile „Toţi Oamenii se nasc egali" şi „Toţi Oamenii au de la Creatorul lor anumite Drepturi inalienabile, printre care Dreptul la Viaţă, la Libertate şi la Fericire".

Constituţia a fost aliniată cu viziunea şi sistemul de valori ale Declaraţiei de Independenţă. În Declaraţie se afirma „*Toţi* oamenii", deşi femeile nu au avut dreptul de a vota decenii de-a rândul, mulţi dintre părinţii fondatori erau şi proprietari de sclavi, Proclamaţia de Emancipare nu a fost adoptată timp de optzeci de ani după ce a fost redactată şi chiar şi în ziua de azi problema prejudecăţilor rasiale este departe de a fi fost rezolvată. Autoritatea morală *culturală* se dezvoltă întotdeauna mai încet decât autoritatea morală instituţionalizată sau vizionară. Dar, în ultimă analiză, ea este cheia dezvoltării unei

societăţi armonioase. Premisele sale nu se află la nivelul guvernului, care reprezintă forţa sau legea, nici la nivelul persoanelor private sau al organizaţiilor de afaceri private, care reprezintă libertatea. Premisele autorităţii morale culturale se află la nivelul indivizilor şi al grupurilor care adoptă valori şi semnificaţii comune, de care se simt legaţi trup şi suflet. Acest nivel de voluntariat creează o societate *civilă*, care reprezintă o a Treia Alternativă mai înaltă comparativ cu legea şi libertatea. Aceasta este presupoziţia care a stat la baza gândirii şi scrierilor lui Adam Smith, autorul cărţii *The Wealth of Nations* (Bunăstarea naţiunilor – n.trad.). Cu mult înainte să scrie această operă clasică, el a scris o carte intitulată *The Theory of Moral Sentiments* (Teoria sentimentelor morale – n.trad.). Această lucrare, care a constituit o temelie pentru cărţile sale de mai târziu, printre acestea numărându-se şi *The Wealth of Nations*, se baza pe ideea că virtutea şi bunăvoinţa asumate deliberat reprezintă fundamentul pe care se clădeşte atât sistemul economic al comerţului liber, cât şi sistemul politic al unei democraţii

reprezentative. El a avansat teza conform căreia, dacă virtutea individuală se deteriorează, în cele din urmă nici piaţa liberă, nici democraţia nu vor putea supravieţui.

Î6: Aţi declarat că una din problemele principale cu care ne confruntăm azi este că folosim modelul industrial într-o Epocă a Profesionistului Cunoaşterii; dar noi nu suntem încă o naţiune industrializată? Oriunde ne îndreptăm privirea, nu vedem decât industrie.

R: Este adevărat, dar activităţile care duc la producerea de *valoare adăugată* în aceste ramuri industriale au o natură care se apropie tot mai mult de munca profesioniştilor cunoaşterii, nu de cea prestată de muncitorii manuali. Aşadar, departe de mine gândul de a discuta despre eliminarea ramurilor industriale respective. Ceea ce eu am propus este ca în aceste ramuri industriale să fie folosită o paradigmă a conducerii diferită. De fapt, această paradigmă datează încă din epoca agrară. În afara oraşelor, pretutindeni există ferme agricole. Ele produc valoare adăugată în virtutea avantajelor promovate de Epoca

Industrială şi de Epoca Profesionistului Cunoaşterii. Discuţia noastră se referă mai degrabă la un cadru ideatic decât la un mediu fizic.

Î7: Cum creează culturile autoritare co-dependenţă?

R: Gândiţi-vă puţin la ceea ce am să vă spun acum. Dacă în postul de conducere se află un lider autoritar care controlează, ce vor face subalternii? Majoritatea se supun pasiv; aşteaptă până când li se spune să facă ceva, şi fac ce li se spune să facă. Comportamentul lor confirmă aşteptările liderului autoritar de a continua să comande şi să controleze, ceea ce, la rândul său, justifică pasivitatea subalternilor. Cu alte cuvinte, totul devine ca o profeţie falsă, care se împlineşte cu de la sine putere. Toate aceste lucruri duc la atenuarea capacităţilor şi inteligentelor oamenilor care sunt, într-o exprimare plastică, subutilizaţi. Ele transformă angajaţii în lucruri care trebuie gestionate sau controlate. Ciclul co-dependenţei are ca rezultat final crearea unei culturi politizate a linguşirii, conform căreia binele este definit prin asentiment sau prin loialitate şi

conform căreia răul înseamnă să fii prins asupra faptului.

Această dinamică dă naştere în acelaşi timp la acorduri disfuncţionale – situaţii în care oamenii spun „da” când de fapt vor să spună „nu”. Ea elimină conflictele sănătoase şi provoacă resentimente, furie, obedienţă maliţioasă, scăderea încrederii, a calităţii şi a randamentului. Astfel de sentimente neexprimate nu mor de fapt niciodată – ele sunt îngropate de vii şi îşi fac apariţia mai târziu, sub înfăţişări mult mai urâte.

În continuare, liderul autoritar îşi asumă responsabilitatea pentru rezultatele obţinute şi îşi concentrează atenţia asupra eficientei – respectiv asupra metodelor, a proceselor şi a etapelor, o urmare firească fiind că regulile încep să ia locul judecăţii umane. Toate acestea întăresc postura de lider şi o transformă într-o poziţie, nu într-o alegere; ea devine o parte a ADN-ului cultural. Încetul cu încetul, ajungem să vedem cât de adevărată este aforismul lordului Acton, care spunea: „puterea corupe şi puterea absolută corupe absolut”. Apoi toată lumea devine mieroasă şi se străduieşte să fie pe placul

şefului, fără să-i pese de pierderea integrităţii.

Problema este că, în condiţiile economiei contemporane, culturile co-dependente instituţionalizate nu pot supravieţui decât graţie ignoranţei pieţei, subsidiilor acordate arbitrar, a creării unui climat de teroare sau datorită unei tradiţii grele, care este perpetuată doar din cauză că firmele concurente au şi ele o cultură a co-dependenţei.

Întreg acest ciclu poate fi întrerupt de o singură persoană, care este capabilă să considere conducerea ca o alegere, să îşi mărească Cercul de Influenţă făcându-şi o deprindere din a lua iniţiativa şi care se bazează pe caracterul pragmatic al competiţiei de pe piaţă pentru a curma spirala descendentă. Acest tip de conducere ilustrează autoritatea morală pe care o dă opţiunea de a trăi conform unor principii ferme şi care aproape întotdeauna implică şi o formă de sacrificiu. Dar, într-o economie de piaţă funcţională, acest mod de a conduce va ocupa mereu primul loc pe podium, pur şi simplu datorită faptului că el este pragmatic – el este eficient, ducând la producţii mai mari cu costuri mai mici.

Î8: Cum se poate aplica tot ce aţi spus într-o economie neperformantă sau, să zicem, într-o economie performantă, dar într-o industrie aflată în declin?

R: Cu atât mai mult se aplică, pur şi simplu datorită faptului că cea mai preţioasă resursă existentă o reprezintă oamenii cu capacitate creativă, care găsesc soluţii de tipul celei de-a Treia Alternative în momentele dificile. Cu toate acestea, tendinţa naturală a oamenilor este de a reveni la modelul industrial tranzacţional de comandă şi control, care nu este însă viabil pe termen lung. Într-o situaţie de criză temporară şi în cazul în care cultura are ca scop comun supravieţuirea organizaţiei, abordarea autoritară poate aduce lucrurile, pe termen foarte scurt, pe linia de plutire. Aşa cum spunea odată Eisenhower: „Nu poţi să-i vorbeşti despre democraţie unui om care se află într-o vizuină”. Până la urmă însă, este nevoie ca toată lumea să se implice profund, pentru ca schimbările radicale să devină trainice. Pentru aceasta, este nevoie de o conducere bazată pe autoritate morală şi încredere.

Î9: Cum se corelează cele 7 Deprinderi cu *Cele 4 Roluri ale Conducerii*? în compania noastră s-au investit foarte mulţi bani şi timp în cursurile de pregătire bazate pe cele 7 Deprinderi.

R: Vă amintiţi, desigur, că Cele 7 Deprinderi se bazează pe principii. Cele 7 Deprinderi constituie principii de caracter care vă modelează şi arată *cine* şi *ce sunteţi*; cele patru roluri se referă la *ceea ce faceţi* pentru a vă exercita influenţa de lider într-o organizaţie. Când puneţi Cele 7 Deprinderi în contextul celor patru roluri, ele reprezintă rolul modelator. Acesta este motivul pentru care Cele 7 Deprinderi au o importanţă strategică, pentru că ele sunt modelarea pe care o faceţi în timp ce vă îndepliniţi celelalte trei roluri. Principiile care stau la baza Celor 7 Deprinderi sunt precum o fântână foarte adâncă sau o pânză freatică ori un strat acvifer, care hrăneşte toate celelalte puţuri subterane, cum ar fi managementul de calitate, împuternicirea echipelor de lucru, inovaţia etc.

Î10: Scandalurile lumii corporatiste răspândesc frecvent falsa idee că toţi oamenii de afaceri sunt

„vinovaţi prin asociere”. Această concepţie aduce în prim-plan discuţiile şi controversele privind caracterul oamenilor care lucrează pentru organizaţii. Cum se dezvoltă caracterul personal şi cultural; cum se pot evita genul acesta de probleme?

R: Am avut ocazia să colaborez cu diverse organizaţii în astfel de situaţii, de pildă după accidentul de la Three Mile Island, când au izbucnit scandalurile cu Rodney King şi după momentul „Exxon Valdez”, iar ceea ce am descoperit a fost de fapt că toate aceste dezastre erau manifestări acute ale unui fenomen cultural profund, oameni care se aflau „în vârful unui aisberg şi făceau tot felul de lucruri greşite, încheiau activitatea înainte de terminarea programului, distrugeau documente de lucru, ignorau aspectele negative ale muncii lor, erau prinşi când greşeau şi, în final, apăreau pe canalele de televiziune din toată ţara.

Cred că aceste evenimente nefericite au fost o lecţie pentru toate organizaţiile. Reanalizaţi ceea ce înseamnă cel mai mult pentru dvs. – viziunea şi sistemul dvs. de valori. Reexaminaţi-vă toate

procedurile şi practicile, structurile şi sistemele, pentru a vedea dacă ele au dus la instituţionalizarea viziunilor şi valorilor respective. Feedbackul trebuie să reflecte judecăţile oneste emise de consilieri, furnizori şi de reprezentanţi ai întregului lanţ valoric. Nu puteţi scăpa prin simple discuţii de nişte probleme care au apărut din cauza comportamentului dvs. greşit. În cele din urmă, totul va ieşi la suprafaţă. Loialitatea nu trebuie să fie o valoare mai înaltă decât integritatea; de fapt, integritatea este chiar loialitate. Chiar dacă nu vreţi să auziţi adevărul, preferaţi totuşi ca doctorul să vi-l spună. Vreţi ca doctorul să fie onest faţă de meseria sa, ca formă supremă a sincerităţii sale fată de dvs. La fel se întâmplă şi în cazul organizaţiei dvs. – consideraţi-vă drept un profesionist a cărui loialitate supremă este faţă de principiile morale şi profesionale, nu faţă de instituţia dvs. Până la urmă, tot acesta este cel mai clar mod de a fi loial faţă de instituţia dvs.

Cea mai bună modalitate pe care o cunosc eu de a dezvolta caracterul la nivelul unei organizaţii nu este alcătuirea unei liste pe care angajaţii îşi scriu

judecăţile despre colegi, ci a-i considera pe oameni răspunzători de rezultatele pe care le obţin, rezultate care vor fi trecute într-un Registru echilibrat, ceea ce va atrage după sine un nivel mai înalt al dezvoltării caracterului fiecărui angajat. În acest mod, nu judecaţi caracterul unuia sau altuia dintre angajaţi, ci daţi-le responsabilităţi care duc la perfecţionarea caracterului.

Î11: Cum se poate menţine o cultură pozitivă, de încredere reciprocă, după reducerile de personal?

R: Ştiţi de ce se deteriorează culturile după reducerile de personal? Pentru că principiile nu sunt respectate, oamenii nu sunt implicaţi, oamenii nu sunt informaţi şi, în sfârşit, oamenii nu ştiu când se va lua o astfel de decizie. Ei nu înţeleg criteriile care determină deciziile care vor fi luate; este posibil ca ei să nu cunoască raţiunile economice care conduc o anumită ramură industrială, economia în ansamblul său şi compania respectivă. Cunosc personal cazul multor organizaţii care au traversat perioade foarte, foarte dificile, în care au fost nevoite să ia decizii nepopulare, dar au reuşit să o facă într-un mod

remarcabil de principial. Printr-o comunicare transparentă şi deschisă, printr-o implicare şi participare sinceră şi semnificativă, prin aderarea la un set de valori bazate pe principii fixe şi prin conştientizarea faptului că organizaţia va face tot ce-i posibil pentru ca ei să nu fie disponibilizaţi, oamenii care au fost afectaţi negativ şi familiile lor au înţeles că organizaţia respectivă a făcut eforturi considerabile în numele lor şi bunăvoinţa comunităţii nu a fost astfel deloc afectată.

Î12: în organizaţia noastră vin frecvent experţi în domeniul conducerii companiilor, se realizează sesiuni speciale, specialişti de resurse umane vin din exterior să ţină diverse cursuri de instruire în compania din care fac parte. De regulă, aceste cursuri sunt foarte utile, îţi insuflă o stare de spirit pozitivă, chiar optimistă, dar după numai câteva zile, totul revine la starea de dinainte. Ce recomandaţi în acest sens?

R: A şti şi a nu face înseamnă a nu şti. Poate temporar vă puteţi simţi inspirat şi încurajat de cunoştinţe şi abilităţi noi şi importante care v-au fost explicate în timpul acestor cursuri, dar dacă ele nu

sunt aplicate în munca de zi cu zi, înseamnă că practic nu aţi înţeles nimic din cursurile respective. Dacă structurile şi sistemele mediului de lucru nu vă stimulează să le aplicaţi în activitatea dvs., atunci dvs. *nu le veţi aplica* şi, ca atare, *nu le veţi cunoaşte*. În cele din urmă, acest gen de experienţe vor avea repercusiuni negative, ducând la apariţia cinismului la nivelul culturii organizaţiei. De multe ori, toate aceste noi cursuri de instruire nu fac decât să schimbe mottourile care sunt la modă la nivelul conducerii dar, după câteva zile, aceste mottouri vor fi ca vata de zahăr, care are un gust bun, gust care dispare însă după o clipă. Esenţial este în astfel de situaţii să se ia materialul prezentat, să fie discutat, iar apoi să se încerce instituţionalizarea lui, pentru ca procesul de muncă propriu-zis să se bazeze pe o serie de principii fundamentale, care vor hotărî şi modul de recompensare a angajaţilor. Astfel, vor exista urmări pozitive. Cursurile respective vor înceta să mai fie un simplu spectacol şi vor influenţa direct randamentul în muncă.

Î13: Şi dacă nici această abordare nu are vreun

efect?

R: Dacă oamenii nu vor să o aplice, ea nu va avea niciun efect. Nu există niciun leac miraculos. Este nevoie de un devotament profund, de răbdare şi perseverenţă, mai ales în ceea ce priveşte efectuarea de schimbări sau tranziţii de la o mentalitate sau un set de abilităţi la o altă mentalitate sau set de abilităţi. Evident, setul suplimentar de abilităţi va fi de mare ajutor dar, în ultimă analiză, oamenii trebuie să fie hotărâţi să se apuce de treabă.

Î14: Care este cel mai bun mod de a iniţia aceste schimbări, presupunând că ele s-au petrecut deja în sinea ta?

R: Dacă aţi conduce o maşină cu piciorul pe pedala de frână, care ar fi cel mai rapid mod de a conduce maşina – să apăsaţi pe pedală până jos sau să luaţi piciorul de pe pedală? Evident, să luaţi piciorul de pe pedală. La fel, la nivelul culturilor organizaţionale există forţe active şi forţe restrictive. Forţele active sunt, de regulă, realităţile logice, economice, care ar fi echivalente cu eliberarea pedalei. Forţele restrictive sunt de obicei de ordin

cultural şi emoţional şi ar reprezenta frâna. Prin intermediul celei de-a Treia Alternative şi printr-o comunicare sinergică, forţele restrictive sunt transformate în forţe active. În acest fel, nu numai că veţi face progrese foarte mari, dar ele vor fi susţinute de cultura organizaţiei, în virtutea implicării şi devotamentului. În formularea acestui răspuns, a fost folosită Teoria câmpului de forţă elaborată de Kirk Lewin.

Î15: Sunt toate aceste lucruri despre care vorbiţi chiar aşa de noi? Am auzit aceste idei încă din perioada în care eram tânăr. Mai mult, ele au fost enunţate de-a lungul întregii noastre istorii economice.

R: Aveţi dreptate. De fapt, pentru a dovedi şi mai mult justeţea punctului dvs. de vedere, trebuie spus că datorită unei constituţii bazate pe principii şi datorită pieţei libere, s-a obţinut o descătuşare a potenţialului uman în Statele Unite, unde 4, 5% din populaţia lumii produce aproape o treime din totalitatea bunurilor produse în lume. Dovada forţei acestor paradigme şi principii o constituie rezultatele spectaculoase care au

fost obţinute. Să nu uităm, principiile sunt universale şi eterne. Probabil că principiile semnificative sunt învăţate cel mai bine, sau „deprinse” mai bine de fermieri, pur şi simplu datorită faptului că ei sunt aşa de aproape de natură, de legile şi principiile naturale. Ei ştiu că pe o fermă nu te poţi înghesui aşa cum se întâmplă în instituţii sociale organizate precum şcolile. Competiţiile de atletism la cel mai înalt nivel reprezintă o altă metaforă excelentă, deoarece şi în acest caz se face o selecţie foarte riguroasă. Pentru a deveni concurent, trebuie să plăteşti un preţ foarte mare.

Între a şti şi a face există o distanţă enormă. De aceea este nevoie de o reînnoire, de o reasumare a devotamentului, de o restaurare a eticii caracterului şi a conducerii conform unor principii riguroase.

Î16: Acest material este rezultatul unor cercetări?

R: Dacă vă referiţi la genul de cercetări abstracte, „de laborator”, empirice, răspunsul este negativ – cu excepţia studiilor ştiinţifice efectuate privind decalajele de îndeplinire a obiectivelor

companiilor. Dacă vă referiţi la analize din istoria economiei, studii ale literaturii de specialitate şi interpretarea datelor furnizate de o multitudine de cazuri concrete, atunci răspunsul este afirmativ.

Î17: Ce organizaţii constituie modele ale ideilor pe care le-aţi prezentat?

R: Puteţi găsi astfel de modele în orice domeniu de activitate umană. Ele se află pretutindeni în jurul dvs. Organizaţii precum Şcoala A.B. Combs şi submarinul USS *Santa Fé* puteţi găsi oriunde. Testul cu turnesol este următorul: care este nivelul de împuternicire al angajaţilor, respectiv cât de multă putere şi libertate au ei? Cât de mult se concentrează asupra celor mai importante priorităţi ale organizaţiei şi cât de bine le îndeplinesc? Companiile în care s-a desfăşurat munca de cercetare desfăşurată de Jim Collins, descrisă în cartea sa *Good to Great*, sunt organizaţii în care angajaţii au un grad înalt de putere şi libertate, conduse de lideri deopotrivă umili şi extraordinar de hotărâţi. Desigur, împuternicirea nu înseamnă totul. Majoritatea organizaţiilor extrem de performante au început sau încep să introducă în

sistemul de evaluare a rezultatelor un registru echilibrat. Alinierea operaţiunilor cu strategia companiei, cu condiţiile de pe piaţă, impune o judecată impecabilă. Numeroase organizaţii care în trecut au avut foarte mult succes se află în prezent într-o perioadă de declin puternic. Atragerea celor mai buni oameni şi perfecţionarea lor impune o vigilenţă continuă, la fel ca şi cultivarea eticii conducerii în ADN-ul cultural. Totodată, continuarea progresului pe drumul măreţiei necesită o autoritate personală, vizionară, instituţională şi culturală considerabilă.

Î18: Sunt aceste materiale bazate pe principii cu tentă religioasă?

R: Principiile au în mod cert o bază morală şi spirituală, dar ele nu sunt apanajul unei singure religii. Eu personal le-am predat şi promovat în ţări de pe tot globul, în contexte religioase diferite şi am folosit chiar o sumedenie de citate din textele sfinte ale fiecărei religii în parte. Principiile sunt într-adevăr universale şi eterne. Pe vremuri, eram realmente şocat, spre deosebire de acum, când vedeam ce se întâmplă, oriunde în lume, atunci când reuşeşti să

implici oamenii de la orice nivel al unei organizaţii în efortul de dezvoltare a sistemelor lor de valori. Atâta timp cât există un spirit de deschidere reală şi sinergie şi când oamenii sunt efectiv informaţi bine, practic toate valorile reprezentative sunt identice. Cuvintele şi modurile de exprimare a ideilor diferă, practicile care reflectă valorile respectivă diferă şi ele, dar sensul fundamental se referă mereu la cele patru dimensiuni despre care am discutat în acest material – dimensiunea fizică/economică, cea relaţională sau socială, cea mentală sau care priveşte dezvoltarea talentelor şi cea spirituală, care se referă atât la semnificaţie, cât şi la integritate. Dacă doriţi să aveţi o experienţă interesantă, vă recomand să consultaţi declaraţiile de misiune ale câtorva organizaţii care au elaborat astfel de declaraţii de misiune printr-o implicare şi identificare profundă a personalului cu obiectivele organizaţiei. Aceste declaraţii vor conţine cuvinte diferite, dar veţi observa că ele se referă practic la aceleaşi lucruri.

Î19: Sunt şi descurajat, şi nerăbdător. Este vreodată prea târziu să mă schimb?

R: Bună întrebare. De fapt, trebuie să recunosc că, de-a lungul timpului, am observat că problema fundamentală pe care oamenii o au în evaluarea validităţii acestor idei nu sunt ideile propriu-zise. Ele sunt foarte logice pentru toată lumea. Problema o constituie îndoiala faţă de sine. Tot ce vă pot spune este să începeţi încet şi să încercaţi să vă obişnuiţi, treptat, să vă promiteţi anumite lucruri, la început mici, neînsemnate, pe care să le respectaţi. Odată ce faceţi o promisiune, ea trebuie să fie şi respectată. Încetul cu încetul, simţul onoarei va ajunge să cântărească mai mult decât capriciile sau dispoziţiile schimbătoare. Pe măsură ce veţi reuşi să vă măriţi controlul asupra propriei persoane, disciplina, siguranţa şi competenţa, veţi putea să faceţi promisiuni mai „consistente” şi să vi le ţineţi, să încercaţi noi domenii, părăsind zona dvs. de confort şi preluând mai des iniţiativa. Repet, nu trebuie să uitaţi povestea bambusului chinezesc. Există o anumită specie de bambus chinezesc care, atunci când îl plantezi, rămâne subteran timp de patru ani de zile. Timp de patru ani, deasupra solului nu apare decât o

tulpiniţă infimă. îl îngrijeşti, cureţi locul zilnic, îl uzi şi hrăneşti solul zilnic, timp de patru ani, pentru a-l face să crească, dar nu vezi niciun rezultat concret, în cel de-al cincilea an, această specie neobişnuită de bambus creşte până la o înălţime de şase metri. În stadiul iniţial, dezvoltarea a avut loc sub pământ, la nivelul rădăcinii. Apoi, odată ce rădăcinile s-au fixat, procesul de creştere s-a transformat într-unul suprateran, devenind vizibil, dovedind cu prisosinţă cinicilor că procesul de creştere a bambusului a început chiar din prima zi. Acesta este motivul pentru care dezvoltarea caracterului personal precede întotdeauna cultivarea încrederii de la nivelul relaţiilor interpersonale, care la rândul ei precede crearea unei culturi organizaţionale care într-adevăr permite îndeplinirea celor mai importante priorităţi ale organizaţiei. Nu este niciodată prea târziu. Viaţa este o misiune, nu o carieră.

120: De unde ştiţi că metoda aceasta este eficientă?

R: Nu se poate şti decât aplicând-o în realitate. A şti şi a nu face înseamnă de fapt a nu şti. Alte dovezi

care confirmă adevărul celor afirmate vor fi rezultatele de ordin pragmatic obţinute de cei care sunt deserviţi – clienţi, proprietari, angajaţi, cetăţeni sau cumpărători – şi primirea de informaţii pozitive despre întreaga echipă de furnizori şi despre cultura organizaţiei din care faceţi parte. În ultimă analiză, am mai multă încredere în *discernământul* pe care ni-l dă conştiinţa, combinat cu *observaţia* şi *măsurătorile* efectuate, decât în observaţiile şi măsurătorile efectuate fără discernământ. Am observat că mulţi oameni ştiu în sinea lor multe lucruri pe care ar trebui să le facă şi multe lucruri pe care nu ar trebui să le facă. Dacă ar şi acţiona în conformitate cu aceste cunoştinţe, celelalte întrebări ale lor nu ar fi decât nişte întrebări formale sau academice. În cele din urmă, şi acele întrebări îşi vor găsi răspunsul, dar ele nu vor veni de la sine, ci va trebui să fie *căutate*.

Anexa 1

DEZVOLTAREA CELOR PATRU TIPURI DE INTELIGENŢĂ/CAPACITATE – GHID PRACTIC

DEZVOLTAREA INTELIGENŢEI FIZICE – PQ

Să începem cu corpul, cu Inteligenţa Fizică (PQ),

deoarece corpul este instrumentul minţii, al inimii şi al spiritului. Dacă reuşim să subordonăm corpul spiritului – respectiv trecând în plan secundar apetiturile şi pasiunile noastre şi în plan principal, conştiinţa – devenim propriii noştri stăpâni. Oamenii a căror viaţă este o funcţie a apetiturilor şi a pasiunilor, mai degrabă decât a conştiinţei, nu îşi pot propune anumite renunţări. Spaţiul care desparte stimulul de răspuns este ca atare îngustat – persoanele respective pierzându-şi libertatea personală şi crezând tot timpul că şi-o exercită. Corpul este un servitor bun, dar un stăpân rău.

Expresia grecilor privind formula de a deveni stăpân pe viaţa ta – „cunoaşte-te pe tine însuţi, controlează-te şi slujeşte-ţi aproapele" – reprezintă o secvenţialitate magistrală. În opinia mea, există trei moduri fundamentale de dezvoltare a inteligenţei fizice. În primul rând, *o alimentaţie raţională*; în al doilea rând, *exerciţii fizice moderate practicate regulat*, *în* al treilea rând, *odihnă*, *relaxare*, *evitarea stresului negativ* şi *prevenirea bolilor*.

Cercetările arată acum în mod indubitabil că

inabilitatea de a controla propria viaţă duce la o îmbătrânire prematură, la o atenuare a clarităţii gândirii şi chiar la blocarea accesului la inteligenta nativă. Inversul este şi el adevărat: coerenta internă crescândă conduce la o creştere a eficientei la nivelul tuturor sistemelor fiziologice şi la o augmentare a creativităţii, adaptabilităţii şi flexibilităţii.1 DOC CHILDRE ŞI BRUCE CRYER

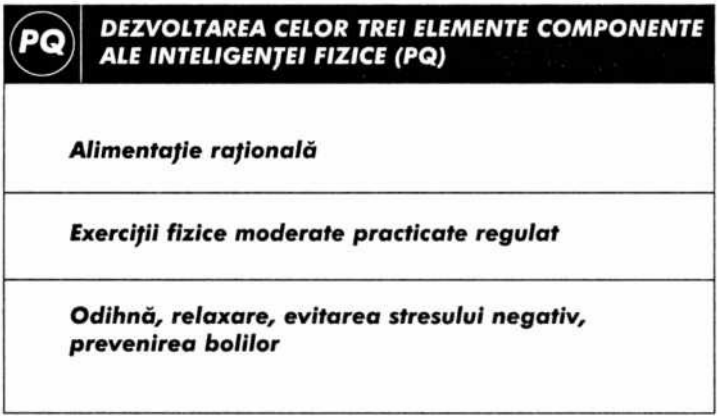

PQ
DEZVOLTAREA CELOR TREI ELEMENTE COMPONENTE ALE INTELIGENŢEI FIZICE (PQ)
Alimentaţie raţională
Exerciţii fizice moderate practicate regulat
Odihnă, relaxare, evitarea stresului negativ, prevenirea bolilor

Figura Al.1

Aceste trei moduri sunt înţelese şi acceptate de majoritatea oamenilor din lumea civilizată. Ele ţin practic de bunul simţ. Dar a cunoaşte un lucru nu este totuna cu a-l aplica în practică. Foarte puţine persoane îndeplinesc zi de zi aceste trei deziderate.

În cartea lor, intitulată *The Power of Full*

Engagement (Forţa angajamentului total), autorii Jim Loehr şi Tony Schwartz subliniază că secretul obţinerii marilor performanţe şi al reînnoirii personale îl reprezintă gestionarea energiei, nu a timpului. Evident că autorii consideră importantă şi o gestionare adecvată a timpului, însă ei sugerează că de fapt criteriul decisiv pentru a judeca justeţea gestionării timpului de care dispunem este modul în care ne gestionăm energia. Studiind natura şi legile naturale care guvernează întreaga umanitate, ei evidenţiază importanţa respectării ciclului care oscilează între activitate/performanţă şi odihnă/regenerare. Ei apelează la abordarea persoanei integrale: corp, minte, inimă şi spirit. Autorii subliniază importanţa pe care o au deprinderile, pe care ei le denumesc ritualuri, pentru creşterea energiei şi a capacităţilor de a obţine un randament sporit.

Alimentaţia raţională

Cei mai mulţi dintre noi ştim ce trebuie şi ce nu trebuie să mâncăm. Esenţială este obţinerea unui echilibru. Sunt gata să recunosc că nu sunt un expert

în domeniul nutriţiei, dar şi eu, ca şi cei mai mulţi oameni, ştiu din ceea ce mi s-a spus de-a lungul anilor că organismul uman şi sistemul imunitar sunt întărite cel mai mult atunci când consumăm o cantitate mai mare de cereale integrale, legume, fructe şi proteine cu un conţinut redus de grăsimi. Atunci când este consumată (mai bine mai rar), carnea trebuie să fie slabă. Cercetările au arătat de asemenea în ultimul timp avantajele consumului regulat de peşte. Alimentele (în această categorie intră numeroase produse de tip fast food, alimentele semipreparate şi dulciurile) bogate în grăsimi saturate şi cu un conţinut ridicat de glucide trebuie consumate foarte rar sau chiar evitate. Să nu uităm însă, cheia o reprezintă echilibrul şi moderaţia. Învăţaţi să nu exageraţi şi să nu vă „îndopaţi”. Cu alte cuvinte, învăţaţi când să vă opriţi din mâncat – puţin înainte să vă simţiţi sătul sau înainte de a simţi că nu vă puteţi ridica de la masă. În sfârşit, beţi multă apă – de la şase până la zece pahare pe zi. Ea optimizează funcţiile organismului şi contribuie *semnificativ* la menţinerea unei forme fizice bune şi a unei mase corporale sănătoase, alături de un

regim echilibrat şi de exerciţiile fizice.

Viaţa mi-a demonstrat de asemenea eficienţa şi înţelepciunea posturilor ocazionale – nu este deloc rău să sărim peste una sau două mese, pentru a permite odihna întregului sistem digestiv şi o „curăţare” a lui. Din proprie experienţă, pot spune că principalul câştig nu a fost neapărat unul de ordin fizic, ci mai degrabă mental şi spiritual. Principiul postului apare în toate marile religii ale lumii, care explică faptul că postul reprezintă nu numai un mijloc de creştere a stăpânirii de sine şi a autocontrolului, ci şi o conştientizare mai profundă a dependenţei noastre absolute.

Cred cu tărie în faptul că atunci când reuşeşti să-ţi controlezi apetiturile, abilitatea ta de a-ţi controla pasiunile şi de a-ţi purifica dorinţele creşte foarte mult. Acest autocontrol are drept consecinţă o senzaţie profundă de umilinţă şi ne permite să înţelegem mai bine ceea ce este cu adevărat important în viaţă.

Am simţit de asemenea pe propria piele efectele profund negative ale exceselor alimentare, ale dietelor de o stricteţe exagerată şi ale consumului exagerat de

alimente de tip fast food.

Cele mai mari tentaţii împotriva cărora sunt nevoit să lupt apar atunci când călătoresc prin ţară şi, la sfârşitul unei zile obositoare, merg la un hotel şi fac o comandă la room service. Mi-am dat seama că atunci când uit de mine şi exagerez, lucrul acesta îmi afectează randamentul psihic şi chiar şi calitatea somnului. Legendarul antrenor Vince Lombardi spunea pe vremuri: „Oboseala face din noi toţi nişte laşi”. În cazul meu, observaţia aceasta este cât se poate de adevărată, pentru că dacă sunt epuizat, tind mereu să fac excese, ceea ce, în cazul meu, pare a duce la un fel de „blocaj” psihic care ţine o zi sau două. Când mintea şi spiritul sunt puse în prim-plan, iar corpul în plan secundar, liniştea şi încrederea pe care o dau acest tip de disciplină şi stăpânire de sine sunt enorme. De fapt, în cazul meu, când simt dureri stomacale care nu sunt de fapt provocate de foame, ci mai degrabă consecinţele unei renunţări la dulciuri pe care mi-am impus-o, îmi spun în gând: „Nimic nu e mai gustos decât să ştii că nu eşti gras”. Mă străduiesc totodată să vizualizez acele aşa-zise dureri

stomacale ca o „autodizolvare” a straturilor de grăsime. Atunci când renunţăm la satisfacerea papilelor gustative în numele unei alimentaţii raţionale, treptat le reeducăm să cedeze în folosul trilioanelor de celule care au o nevoie disperată de o nutriţie adecvată.

De fapt, toate aceste lucruri sunt chestiuni de ordin personal, fiecare dintre noi având datoria să hotărască ce înseamnă o dietă echilibrată pentru el/ea. Îmi exprim totuşi convingerea că aproape fiecare om poate simţi avantajele extraordinare ale victoriei asupra propriului corp. O astfel de victorie are un efect benefic şi asupra abilităţii noastre de a repurta şi victorii publice, în relaţiile noastre cu cei din jur şi în reorientarea noastră spre o viaţă de ajutorare a semenilor şi contribuire semnificativă la binele comun.

Exerciţii fizice moderate practicate regulat

Exerciţiile fizice practicate regulat – care interesează sistemul cardiovascular, stimulând forţa şi flexibilitatea fizică – duc la creşterea substanţială atât a calităţii vieţii, cât şi a speranţei de viaţă. Şi în acest

caz, echilibrul este cuvântul de ordine. Societatea contemporană a adoptat un stil de viaţă tot mai sedentar şi mai inactiv. Există însă o sumedenie de modalităţi de a face exerciţii fizice la intervale regulate. Începeţi cu eforturi mici, care să nu solicite prea mult organismul. Alegeţi un gen de mişcare pe care să o practicaţi zilnic, sau măcar de trei până la cinci ori pe săptămână. Este recomandabil să alegeţi genul de exerciţii fizice care vă place şi care este pe măsura nevoilor şi condiţiei dvs. fizice. Evident, la început va trebui să discutaţi cu medicul dvs. de familie. Variaţi tipurile de exerciţii, pentru a fortifica diverse părţi ale corpului şi pentru a evita plictiseala ori concentrarea exclusivă asupra unei anumite zone. Multor persoane le place să se plimbe, de exemplu, şi dacă se poate în ritm alert, cu atât mai bine. Alţii aleargă, înoată, practică grădinăritul sau merg pe bicicletă. Mulţi preferă să meargă la sală, unde echipamentele speciale le dau posibilitatea de a face şedinţe mixte cu o durată determinată, pe aparate precum biciclete staţionare, aparate eliptice, de tip palier, pentru vâslit etc.

Culturismul (practicat cu moderaţie), ca şi alte exerciţii de întărire a musculaturii, este benefic pentru oameni de toate vârstele, ducând la creşterea masei musculare, îmbunătăţirea posturii, mărirea energiei, încetinirea şi chiar oprirea deteriorării oaselor, precum şi la creşterea abilităţii organismului de a arde caloriile.

Oricât aş încerca, nu am să reuşesc să laud destul rolul pe care exerciţiile fizice practicate regulat l-au avut asupra mea. Pentru mine, cel mai mare avantaj a fost de natură mentală şi spirituală, nu neapărat fizică, deşi mă impresionează foarte mult numărul uriaş de studii care demonstrează fără putinţă de tăgadă cât de importantă este practicarea regulată a exerciţiilor fizice. Gimnastica aerobică, în care muşchii piciorului sunt folosiţi pentru a întări inima şi sistemul circulator şi pentru o oxigenare optimă a corpului, a fost întotdeauna un element de bază în programul meu de exerciţii.

Exerciţiul meu aerobic preferat este alergarea, dar genunchii mei nu sunt în starea cea mai bună, din cauza unor accidente pe care le-am avut pe vremea

când practicam diverse sporturi, iar în prezent sunt nevoit să folosesc o bicicletă staţionară. Am descoperit însă că în timp ce stau pe bicicletă pot face şi alte lucruri. Pot vorbi la telefon şi pot chiar discuta despre afaceri, deşi uneori gâfâi în disperare. Pot să mă uit la televizor şi să văd diverse emisiuni educative sau distractive. Pot purta conversaţii interesante cu soţia sau cu copiii mei, care fac şi ei exerciţii odată cu mine. Ne încurajăm unii pe alţii şi ne dăm cu părerea ce e şi ce nu e bine să facem.

Am ajuns totodată să fiu un adept al exerciţiilor de tonifiere a muşchilor şi creştere a flexibilităţii braţelor şi picioarelor. Îmi amintesc că, la un moment dat, un instructor de sală m-a văzut în timp ce mă chinuiam să ridic o bară. El mi-a spus să continui, să fac cât de multe ridicări pot, iar apoi să mai ridic o dată bara. L-am întrebat de ce, iar el a zis că partea de sfârşit a exerciţiului, când fibra musculară este epuizată şi cedează (provocând durere) este cea mai benefică, deoarece fibra se regenerează şi se întăreşte în aproximativ patruzeci şi opt de ore după efectuarea exerciţiului respectiv. A fost o experienţă fascinantă

pentru mine, din care am învăţat ceva foarte important, pentru că iniţial aveam de gând să renunţ, din cauza oboselii şi durerilor. Dar instructorul s-a ridicat deasupra mea şi mi-a spus: „O să iau eu bara imediat când văd că nu mai poţi”. Este o metaforă foarte potrivită şi pentru celelalte dimensiuni ale vieţii. Atunci când ni se pare că am ajuns la capătul puterilor, capacitatea noastră de a acţiona creşte. Emerson exprima această idee în felul următor: „Dacă ne străduim din răsputeri să facem ceva şi perseverăm, acel ceva devine mai uşor de făcut; ceea ce s-a schimbat nu este acel ceva, ci abilitatea noastră de a răzbi, care a crescut”.

Am căpătat deprinderea să practic gimnastică aerobică de cinci sau şase ori pe săptămână, de trei ori pe săptămână fac exerciţii de tonifiere, iar şase zile pe săptămână, diverse proceduri de întindere a braţelor şi picioarelor şi/sau yoga, pentru flexibilitate. Programul riguros m-a revigorat fizic, iar efectele „prospeţimii” fizice asupra psihicului nu au întârziat să apară. Fiecare trebuie să ţină cont de starea sa de sănătate şi să hotărască, împreună cu doctorul său,

care este cea mai înţeleaptă alegere. Dar repet, sunt convins că exerciţiile fizice duc la creşterea capacităţii noastre de autocontrol, ceea ce măreşte orizontul vieţii noastre şi duce realmente la o creştere a spaţiului dintre stimul şi răspuns.

Mai demult, când predam la o universitate la care aveam normă întreagă, i-am încurajat pe studenţii mei să se gândească la câteva obiective pe care să dorească să şi le îndeplinească într-un semestru. Majoritatea covârşitoare a studenţilor şi-au propus ca obiectiv, printre altele, să mănânce sănătos şi să facă exerciţii fizice în mod regulat. Acesta este ceea ce aş numi un acord de tip „câştig-câştig” cu studenţii şi, odată ce am căzut de acord, ei au devenit responsabili şi răspunzători. Au acceptat de asemenea să discute despre ceea ce cred şi ce au învăţat din aceste experienţe şi, în final, să se autoevalueze pornind de la ţelurile pentru care au optat. Întrucât această autoevaluare a devenit o parte importantă a notei pe care urma să o primească la cursul respectiv, ei au avut atât o motivaţie externă, cât şi una internă. Unii studenţi nu s-au simţit atraşi chiar atât de mult

de latura fizică, ceea ce nu m-a deranjat câtuşi de puţin – ei şi-au ales şi au preluat răspunderea altor ţeluri pe care şi-au propus să le îndeplinească.

Nu o să vă vină să credeţi ce urmări extraordinare a avut decizia studenţilor de a-şi învinge dependenţa de produse zaharoase sau de mâncăruri din fast-fooduri şi de a face exerciţii fizice cel puţin treizeci de minute de cel puţin trei ori pe săptămână. Cultivarea acestor deprinderi noi şi eliminarea celor vechi a avut un impact atât de mare, încât a schimbat în totalitate relaţiile dintre ei. Studenţilor le-a sporit nivelul de energie, acurateţea psihică, randamentul la examene; nu după mult timp, am observat că au devenit mai stăpâni pe sine. La sfârşitul semestrului respectiv, studenţii care nu îşi aleseseră obiective de natură fizică şi-au dorit să şi le fi ales şi ei, când i-au auzit pe colegii lor povestind despre ceea ce îşi propuseseră şi reuşiseră să facă.

Să facem o mică pauză şi să ne gândim la un aspect. Pentru fiecare dintre noi, o săptămână are 168 de ore. Dacă însă dvs. sunteţi dispus să acordaţi sănătăţii dvs., prin practicarea regulată a unor

exerciţii fizice de intensitate moderată, timp de să zicem, doar două sau trei ore din acele 168 de ore ale săptămânii, veţi simţi efectele pozitive extrem de puternice ale celor două sau trei ore asupra restului de 166, inclusiv un somn adânc, de o calitate mult superioară, şi veţi începe să vă convingeţi de puterea extraordinară pe care acest tip de stăpânire de sine o va aduce în viaţa dvs.

A preveni este mai bine decât a vindeca.

Odihnă, relaxare, evitarea stresului negativ, prevenirea bolilor

Opera ştiinţifică a marelui pionier şi lider în domeniul studierii stresului, dr. Hans Selye, sugerează că există două tipuri de stres: distres şi eustres. *Distresul* reprezintă o consecinţă a urii faţă de profesiunea pe care o avem, a detestării multiplelor presiuni ale vieţii şi a sentimentului cvasi-permanent că suntem o victimă. *Eustresul* este o urmare a tensiunii pozitive provocate de contemplarea situaţiei în care ne aflăm în prezent şi a situaţiei la care aspirăm să ajungem – adesea aceasta implică un anumit ţel sau proiect semnificativ care ne inspiră şi

ne stimulează talentele şi pasiunea; pe scurt, vocea noastră. În urma unor îndelungate cercetări empirice, dr. Selye a arătat modul în care eustresul are un efect favorabil asupra sistemului imunitar, duce la creşterea speranţei de viaţă şi la prelungirea stării generale de sănătate a organismului uman. În câteva cuvinte, nu ar trebui să evităm stresul, atâta timp cât acesta este tipul de stres cu efecte benefice – eustresul. El ne revigorează şi ne măreşte capacitatea de reacţie în momentele dificile ale vieţii. Evident, el trebuie să fie moderat şi echilibrat printr-o durată optimă de odihnă şi relaxare, sau ceea ce putem numi „evitarea stresului negativ" ori „gestionarea eustresului". Selye a explicat că femeile trăiesc în medie cu şapte ani mai mult decât bărbaţii din motive de ordin psihologic/spiritual, nu fiziologic. „O femeie nu termină niciodată ce are de făcut".

În cercurile de specialişti, este larg răspândită ideea că cel puţin două treimi din toate afecţiunile sunt cauzate de stilul de viaţă pe care şi-l aleg oamenii. Aceste alegeri se referă în principal la alimentaţie, fumat, odihnă şi relaxare insuficientă,

„încercarea de a arde lumânarea la ambele capete” şi la multe alte abuzuri pe care majoritatea oamenilor le fac zi de zi. Numeroşi specialişti atribuie diverse boli unor factori de natură genetică, însă aşa cum am precizat mai devreme, între stimul şi răspuns există întotdeauna un spaţiu, iar atunci când oamenii sunt conştienţi de existenţa acestui spaţiu şi de capacitatea pe care o au de a alege ghidându-se după principii ferme, ei nu contractează obligatoriu afecţiunea pentru care au o predispoziţie genetică. Chiar şi majoritatea formelor de cancer pot fi vindecate, cu condiţia ca ele să fie descoperite în primul sau al doilea stadiu de evoluţie, înainte de a deveni agresive.

Medicina Modernă Occidentală se bazează primordial pe tratarea pacienţilor, nu pe prevenirea afecţiunilor, iar tratamentul se desfăşoară de regulă pe două căi: cea chimică şi cea a intervenţiilor chirurgicale. Vă mărturisesc că mi-ar plăcea foarte mult să vedem cu toţii o augmentare a paradigmei medicale, o utilizare mai frecventă a unor terapii complementare sau a unor terapii alternative validate empiric.

Cred că este foarte important ca fiecare dintre noi să facă un set complet de analize în mod frecvent, cel puţin o dată pe an, pentru ca diversele tendinţe sau simptome ale unor afecţiuni să fie detectate în fază incipientă. Eu însumi am un doctor care mă tratează şi un alt doctor care mă sfătuieşte cum să previn bolile la care sunt predispus şi îi respect enorm pe amândoi. Ei m-au învăţat că principiul fundamental care trebuie respectat este ca fiecare om să ia asupra sa răspunderea pentru propria sănătate. Trebuie să punem diverse întrebări, să ne implicăm, să studiem, să ascultăm şi părerea celui de lângă noi, să evaluăm posibilitatea de a apela la forme alternative de terapie, mai degrabă decât să aruncăm responsabilitatea pentru starea sănătăţii noastre pe umerii altcuiva sau decât să blamăm colectiv o profesiune anume.

Neglijarea dezvoltării şi sănătăţii corpului

Să ne gândim la ceea ce se întâmplă cu celelalte trei dimensiuni atunci când ne neglijăm corpul. Rezultatul poate fi nu numai o înrăutăţire generală a stării sănătăţii, dar şi, în plan *mental*, o pierdere a

capacităţii de concentrare, a creativităţii, a rezistenţei, a forţei, a curajului, a capacităţii de a învăţa şi de a memora. Şi, în cazul contrar, atunci când practicăm exerciţii fizice, ne odihnim şi avem un regim alimentar echilibrat, ne menţinem puterea de concentrare şi rezistenţa, de asemenea apetitul de a dobândi cunoştinţe noi.

Ce se întâmplă cu inteligenţa *emoţională*, cu inima noastră, atunci când ne neglijăm corpul – când devenim o funcţie a apetiturilor şi pasiunilor noastre? Răbdarea, dragostea, înţelegerea, empatia, abilitatea de a asculta şi de a trăi sentimente de compasiune sunt trecute în plan secundar – ele nu devin altceva decât nişte simple vorbe, goale de sens.

Eu însumi am descoperit că, dacă îmi iau un angajament faţă de mine însumi sau îmi fac o promisiune legată de regimul alimentar sau de practicarea exerciţiilor fizice (practic şi orice alt gen de promisiune) pe care nu o respect, în mod cert devin mai insensibil faţă de nevoile şi sentimentelor celor din jurul meu.

Un om care cedează tentaţiei după cinci minute,

pur şi simplu nu ştie cum ar fi fost o oră mai târziu. Acesta este motivul pentru care oamenii răi, într-un fel, ştiu foarte puţine lucruri despre răutate. Ei au trăit la adăpost tocmai din cauză că au cedat întotdeauna. C.S. LEWIS

Sunt mai supărat sau enervat de mine însumi şi pot simţi o diminuare a sentimentului de integritate. Doar atunci când revin, îmi iau un nou angajament, mă hotărăsc să-l respect şi apoi mă ţin de cuvânt, pot să uit de mine însumi şi să devin într-adevăr empatie cu cei din jur.

Ce se întâmplă cu *spiritul* nostru, cu liniştea mentală? Neglijarea corpului are o influenţă negativă asupra dorinţei de a ne ajuta semenii, de a contribui la binele comun, a disponibilităţii de a ne sacrifica, de a ceda în favoarea unui scop mai nobil; conştiinţa noastră se opacizează, cedând la aproape orice tentaţie. O diminuare cât de mică a integrităţii personale mă face mai egoist, mai preocupat de mine însumi. Dimpotrivă, atunci când iau decizia de a mă conforma principiilor şi conştiinţei mele, simt că reapare hotărârea de a ajuta şi de a aduce o

contribuţie semnificativă.

A fi stăpân pe propriul tău corp şi pe propria dezvoltare este esenţial. Este totodată ceva foarte concret, un scop în numele căruia putem acţiona imediat. Această concreteţe ne permite să avem un acces mai direct şi să controlăm fiecare etapă a drumului spre acest obiectiv. Când vom reuşi să ne stăpânim apetitele corpului şi îl vom revigora inteligenţa, vom începe să sesizăm o mărire a spaţiului care desparte stimulul de răspuns, precum şi toate celelalte efecte benefice, de ordin mental, emoţional şi spiritual care decurg de aici.

Am văzut că la majoritatea oamenilor voinţa cedează din când în când. Dacă ei şi-ar „asculta” însă în mod sincer feedbackul venit de la corpul lor, de la minte, inimă şi spirit şi dacă ar avea tăria de a face schimbările necesare, ei s-ar putea întoarce pe calea cea bună. Totul se aseamănă foarte mult cu zborul unui avion. Majoritatea avioanelor zboară mereu pe o rută uşor deviată faţă de cea stabilită dar, deoarece pilotul primeşte constant un feedback de la diverse instrumente sau echipamente care îl ajută să revină

pe coordonatele corecte, aproape toate avioanele ajung la destinaţia stabilită conform planurilor de zbor.

Conştiinţa unui om îl va conduce în condiţii de siguranţă deplină la toate aceste trei destinaţii. Şi, cu cât el se va supune mai mult conştiinţei sale, cu atât aceasta va deveni mai puternică, astfel încât el se va apropia tot mai mult de stadiul în care îşi poate servi aproapele. Printr-o alimentaţie echilibrată, practicarea de exerciţii fizice, odihnă şi relaxare, întărim capacităţile organismului nostru, sistemul imunitar şi abilitatea corpului de a se regenera; şi, poate cel mai important lucru, eliberăm celelalte trei tipuri de inteligenţă, a minţii, a inimii şi a spiritului.

DEZVOLTAREA INTELIGENŢEI MENTALE – IQ

Aş sugera trei moduri de dezvoltare a IQ, sau a capacităţii mentale. În primul rând, *studiul sistematic şi disciplinat*, inclusiv studiile exterioare propriului domeniu de activitate; în al doilea rând, *cultivarea conştiinţei de sine*, pentru a reuşi să explicităm presupoziţii şi a putea să părăsim zona de confort al

gândirii; în al treilea rând, *însuşirea deprinderii de a învăţa prin a-i învăţa pe alţii şi prin a aplica ceea ce am învăţat*.

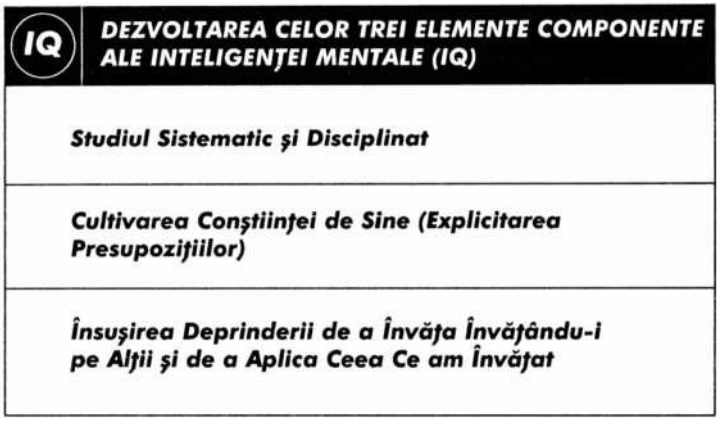

IQ
DEZVOLTAREA CELOR TREI ELEMENTE COMPONENTE ALE INTELIGENŢEI MENTALE (IQ)
Studiul Sistematic şi Disciplinat
Cultivarea Conştiinţei de Sine (Explicitarea Presupoziţiilor)
Însuşirea Deprinderii de a Învăţa Învăţându-i pe Alţii şi de a Aplica Ceea Ce am Învăţat

Figura Al.2

Studiul continuu, sistematic, disciplinat

Oamenii care şi-au făcut o deprindere din a învăţa, a se dezvolta şi a se perfecţiona în mod continuu sunt oamenii care au abilitatea de a se schimba, a se adapta, a face faţă realităţilor schimbătoare ale vieţii şi pot avea rezultate deosebite în orice domeniu de activitate. Unica noastră siguranţă economică reală constă în satisfacerea nevoilor umane. Cu cât mai mult se înrăutăţesc condiţiile de trai, cu atât mai evidente devin nevoile umane. Siguranţa noastră nu se află în organizaţia din

care facem parte sau în slujba pe care o avem; progresul tehnologic le poate face oricum irelevante. Dar dacă avem o minte activă, alertă, curioasă şi „dornică" să acumuleze cunoştinţe noi, vom reuşi să „aterizăm în picioare". Concepţia de odinioară conform căreia coeficientul de inteligenţă IQ este o valoare fixă, dată o dată pentru totdeauna, a fost demult infirmată. Cu cât mintea este folosită mai des, cu atât ea devine mai pătrunzătoare; cu cât mintea „lucrează" mai des aşa cum îi dictează conştiinţa, cu atât ea câştigă în înţelepciune.

Cred cu toată convingerea că ar trebui să ne uităm mult mai puţin la televizor şi să începem din nou să citim – să citim cărţi şi materiale din cât mai multe domenii, cu foarte mare atenţie, în afara zonelor noastre de confort intelectual şi în afara domeniului în care profesăm. De pildă, printre alte reviste, mie îmi place să citesc şi *Scientific American*, *The Economist*, *Psychology Today*, *Harvard Business Review*, *Fortune* şi *Business Week*. Soţia mea îmi spune mereu să citesc mai multe cărţi de beletristică, biografii şi autobiografii, care pe ea o interesează cel

mai mult. Cred că sfaturile ei sunt înţelepte. De asemenea, mi se trimit numeroase cărţi pentru avizarea includerii în programe de tipărire şi am învăţat să citesc conceptual, adică să studiez tabla de materii şi să decodez cât mai rapid stilul scriitorului, pentru a putea descoperi unde sunt exprimate sau sintetizate ideile principale. În acest mod, reuşesc să „captez” esenţa multor cărţi într-o zi sau două.

O altă modalitate extrem de interesantă şi utilă de a învăţa este de a împărţi prezentările pe care le auziţi ori lucrările sau cărţile pe care le lecturaţi în patru părţi: în primul rând, *scopul*; în al doilea rând, *ideea principală*; în al treilea rând, *validarea* – cu alte cuvinte, proba; în al patrulea rând, *partea aplicativă* – cu alte cuvinte, exemple şi istorisiri. Am fost uimit să descopăr cât de bine şi de exact se poate înţelege şi memora materialul prezentat apelând la această metodă mnemotehnică, de a te obişnui să gândeşti astfel în timp ce asculţi sau citeşti – eşti foarte aproape de punctul în care ai putea face şi tu aceeaşi prezentare imediat după ce ai ascultat-o, ca şi cum te-ai fi pregătit şi ai fi repetat-o ore în şir.

În ultimă instanţă, fiecare trebuie să se hotărască singur care este cel mai bun mod de a menţine neîntrerupt procesul de învăţare. Acest lucru are o importanţă vitală într-o lume a Epocii Profesioniştilor Cunoaşterii. Oamenii trebuie să fie foarte atenţi la activităţile cu care îşi petrec timpul şi la durata de timp pe care o pierd zilnic, după care trebuie să devină foarte disciplinaţi din punct de vedere intelectual. O singură pagină poate aduce dividende (câştiguri) uriaşe. Majoritatea oamenilor spun că, fiind atât de ocupaţi, nu mai au prea mult timp de citit – nici măcar suficient timp pentru a sta cu copiii lor. Statisticile realizate arată însă în mod absolut indubitabil că oamenii petrec aproape jumătate din timpul pe care îl au la dispoziţie făcând lucruri care nu sunt importante, deşi unele dintre acestea pot fi urgente. Dar, cu cât o persoană devine mai disciplinată, în sensul *concentrării* asupra lucrurilor de o importanţă vitală, cu atât inima ei va fi tot mai înflăcărată de un „DA” hotărât; este foarte simplu să răspunzi, zâmbind, vesel şi fericit, cu „NU” la multe din activităţile care apar în mod inevitabil şi ne pot

distrage atenţia.

Cultivarea conştiinţei de sine (explicitarea presupoziţiilor)

Conştiinţa de sine implică toate cele patru tipuri de inteligenţă şi este caracteristică exclusiv fiinţei umane. Această sintagmă reprezintă practic o altă denumire a spaţiului existent între stimul şi răspuns – spaţiul în care poţi să faci o pauză şi apoi să alegi sau să iei o decizie.

Cultivarea conştiinţei de sine prin încercarea de a înţelege şi de a explicita presupoziţiile pe care le facem, teoriile sau paradigmele la care ne gândim reprezintă fără îndoială una din activităţile cele mai benefice în care putem progresa. Întrucât este aproape o regulă că întotdeauna facem presupoziţii şi deoarece acestea sunt foarte *implicite* (nefiind conştienţi că le facem), *explicitarea* lor poate însemna un pas uriaş înainte. Putem învăţa să gândim „cu glas tare” şi să ne explicăm clar ideile.

Permiteţi-mi să vă dau un exemplu în acest sens. El se numeşte Exerciţiul cu 9 Puncte. Chiar dacă aţi mai făcut acest exerciţiu, vă sfătuiesc să îl mai faceţi o

dată, pentru a vă reobişnui să vă exprimaţi presupoziţiile în mod explicit şi să gândiţi „cu glas tare”.

În figura de mai jos aveţi nouă puncte; fără a ridica stiloul, pixul sau creionul de pe hârtie, trageţi patru linii drepte, legate între ele, care unesc toate cele nouă linii (vezi figura Al.3).

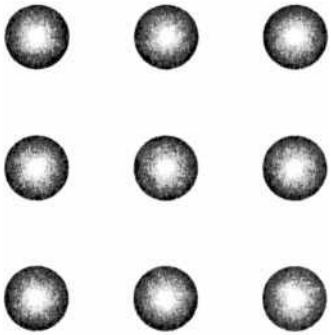


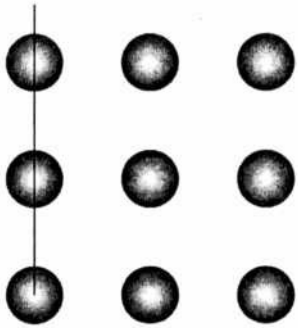
Figura Al.3

Aveţi probleme? Dacă aveţi, încercaţi din nou, dar de data aceasta, încercaţi să depăşiţi cadrul celor nouă puncte. Probabil v-aţi gândit că liniile pe care le trasaţi trebuie să rămână în interiorul chenarului. Gândiţi-vă la ceea ce faceţi în clipa aceasta. Vă gândiţi la propriul dvs. mod de a gândi. Niciun animal nu poate face acest lucru. Acesta este motivul pentru care niciun animal nu se poate reinventa. Dvs. şi eu

putem. De ce? Pentru că ne putem examina presupoziţiile. Acum încercaţi din nou.

SĂ VEDEM ACUM ce se întâmplă când gândirea depăşeşte cadrul strict al chenarului. Vedeţi – tot ce aveţi de făcut este să trasaţi prima linie în aşa fel încât să iasă din chenar (vezi figura Al.4).

Urmează cea de-a doua, a treia şi a patra linie (vezi figura Al.5).



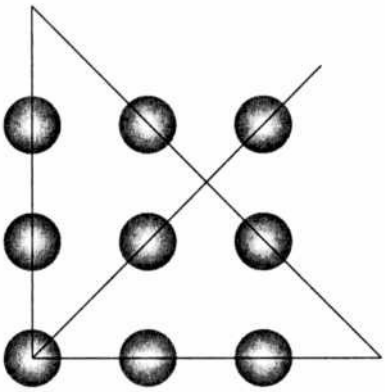


Figura Al.4 Figura Al.5

În regulă. Am să vă dau acum un alt exemplu. Trasaţi o singură linie dreaptă care să unească toate cele nouă puncte. Acum examinaţi-vă gândirea. Ce presupuneţi? O singură linie care să unească toate cele nouă puncte. Puncte pe care nu le puteţi rearanja. Linia trebuie să unească toate cele nouă

puncte. Ce presupuneţi?

Lăţimea liniei (vezi figura Al.6 de la pagina 286).

Conştiinţa de sine implică toate cele patru tipuri de inteligenţă şi este caracteristică exclusiv fiinţei umane. Această sintagmă reprezintă practic o altă denumire a spaţiului existent între stimul şi răspuns – spaţiul în care poţi să faci o pauză şi apoi să alegi sau să iei o decizie.

Aş dori să vă sugerez mai multe moduri de cultivare a conştiinţei de sine. Fiica mea, Colleen, are probabil şaptezeci de jurnale diferite, pe care le-a „umplut" cu gândurile ei, jurnale la care desigur numai ea are acces. Scrierea în jurnale i-a permis să fie o observatoare atentă a evenimentelor din viaţa ei şi, de asemenea, să facă anumite alegeri pornind de la observaţiile respective. Ea şi-a dezvoltat capacitatea de a se reinventa aproape în fiecare clipă, pur şi simplu datorită faptului că are o conştiinţă de sine atât de profundă şi puternică. Am văzut-o luând decizii importante bazându-se pe conştiinţa sa, sau pe inteligenţa ei spirituală, trecând atât IQ, cât şi EQ în plan secund, şi apoi descoperind că toate trei sunt

într-o armonie perfectă.

Disciplina necesară pentru a pune gândurile pe hârtie este istovitoare, dar are totodată un efect puternic şi aduce o clarificare în viaţă. Un eşec din care învăţăm ceva poate deveni un succes. Deci, din acest punct de vedere, nici nu trebuie să considerăm eventualele nereuşite drept eşecuri, ci doar experienţe din care putem profita în viaţă.

Un alt mod foarte eficient de a dezvolta conştiinţa de sine faţă de cei din jur şi de a explicita presupunerile pe care le facem este de a căuta să primim feedback de la alte persoane. Toţi avem puncte slabe. Unele dintre ele sunt efectiv dezastruoase pentru eficienta noastră. Dar, dacă ne vom obişnui, fie propunându-ne să facem asta, fie lăsând lucrurile să curgă de la sine, să căutăm să primim un feedback de la alte persoane – oameni de care ne pasă şi alături de care lucrăm şi trăim – vom reuşi să ne accelerăm dezvoltarea. Este acelaşi lucru care se întâmplă cu oamenii care fac studii ale pieţei şi îşi stabilesc standarde extrem de ridicate, comparându-se cu cei mai buni performeri din lume,

faţă de cei care se mulţumesc să se compare cu concurenţii locali sau regionali. Feedbackul este o modalitate de a primi informaţii despre o serie de puncte nevralgice care sunt comune şi altor oameni.

Mulţi oameni, printre care şi subsemnatul, consideră momentele de rugăciune sinceră şi contemplativă drept o modalitate de a afla direcţia spre care ne călăuzeşte conştiinţa şi de a vedea viaţa ca pe o misiune, o ocazie de a ne pune în slujba aproapelui şi de a contribui la binele comun. Rugăciunile ne dau totodată puterea şi curajul de a face o pauză în iureşul vieţii, de a ne recunoaşte greşelile faţă de alţii, de a ne cere scuze, a ne lua un nou angajament şi apoi de a porni din nou la drum.

Însuşirea deprinderii de a învăţa învăţându-i pe alţii şi de a aplica ceea ce am învăţat

Revedeţi capitolul 3. Pentru a sintetiza, să spunem că aproape toată lumea recunoaşte că avem cel mai mare randament ia învăţat atunci când îi învăţăm pe alţii, de asemenea că procesul de învăţare este interiorizat atunci când aplicăm în practică ceea ce am învăţat. A şti şi a nu face înseamnă practic a nu

şti. A învăţa şi a nu aplica ceea ce am învăţat înseamnă a nu învăţa. Cu alte cuvinte, a înţelege ceva şi a nu aplica ceea ce am înţeles înseamnă a nu înţelege. Cunoştinţele deprinse şi înţelegerea sunt interiorizate doar prin aplicare efectivă.

Neglijarea dezvoltării intelectuale

Trăim într-o lume caracterizată de o complexitate tot mai mare şi de o viteză digitală. Pieţele şi tehnologia se globalizează. Un nou tip de terorism – unul cu consecinţe potenţial devastatoare – sădeşte teamă în sufletul tuturor. Comunităţi întregi sunt stăpânite de confuzie şi de vertijul nesiguranţei. Familiile se confruntă cu un stres mai mare decât oricând. Motorul care ne poate permite să facem faţă acestor probleme este mintea, respectiv puterea de a gândi. Dacă intelectul este neglijat, întreg *corpul* va avea de suferit. Sau, aşa cum se exprima cineva: „Dacă aveţi impresia că învăţământul costă prea mult, gândiţi-vă cât costă ignoranţa”. Imperativul moral al vieţii este: Perfecţionează-te sau mori. În multe profesiuni, jumătatea duratei de profesare activă a ajuns de numai câţiva ani. Dacă transferăm

responsabilitatea dezvoltării noastre intelectuale organizaţiei din care facem parte, vom deveni din ce în ce mai co-dependenţi şi ne vom plafona profesional. Capacitatea noastră de a realiza venituri se va reduce; ne-am putea chiar pierde slujba. Corpul se deteriorează mai rapid; murim înainte de vreme.

Care este impactul neglijării intelectului şi a dezvoltării sale continue asupra *inimii* şi asupra relaţiilor interumane? Suntem conduşi tot mai mult de ignoranţă, de prejudecăţi, de stereotipii şi etichetări. Aceasta poate duce la o gândire cu o puternică tentă provincială, chiar narcisistă sau paranoică; întreaga noastră viziune despre viaţă devine mioapă, îngustă şi egoistă.

Ce impact are încetarea procesului de învăţare continuă asupra *spiritului*? într-o primă fază, acuitatea conştiinţei se diminuează, după care ea se opacizează şi, în final, este redusă la tăcere, deoarece conştiinţa ne îndeamnă mereu să învăţăm şi să „creştem”. Pierdem atât viziunea pe care o aveam despre viaţă, cât şi lupta de a ne găsi vocea, irosind astfel cele două surse principale de pasiune în viaţă. Ajungem să

considerăm cele mai importante opere literare ale umanităţii plictisitoare, neinteresante, chiar irelevante.

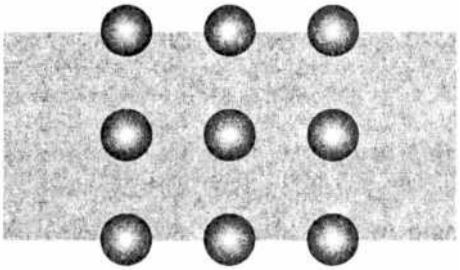


Figura Al.6

DEZVOLTAREA INTELIGENŢEI EMOŢIONALE – EQ

Este interesant de remarcat că, dacă studiem cu atenţie literatura de specialitate pe tema inteligenţei emoţionale, vom observa că ea subliniază în primul rând importanţa transcendentală pe care EQ o are în eficientizarea pe

EQ	CELE CINCI ELEMENTE COMPONENETE PRINCIPALE ALE INTELIGENŢEI EMOŢIONALE (EQ)
	Conştiinţă de Sine
	Motivaţie Personală
	Autoechilibrare
	Empatie
	Abilităţi Sociale

Figura Al.7

termen lung a activităţilor umane iar în al doilea rând faptul că EQ *poate* fi dezvoltată. La fel de interesant este că există foarte puţine informaţii despre *modalitatea concretă* în care ea poate fi dezvoltată.

Cele cinci elemente componente ale inteligenţei emoţionale larg acceptate ca fiind primordiale sunt, în primul rând, *conştiinţa de sine*, respectiv abilitatea de a medita la propria noastră viaţă, de a ne îmbogăţi cunoştinţele despre noi înşine şi de a utiliza aceste cunoştinţe fie pentru a ne perfecţiona, fie pentru a compensa slăbiciunile noastre; în al doilea rând, *motivaţia personală*, care se referă la ceea ce într-adevăr îndeamnă oamenii să acţioneze – viziune, valori, ţeluri, dorinţe şi pasiuni care sunt considerate prioritare; în a, treilea rând, *autoechilibrarea*, adică abilitatea de a ne conduce singuri spre împlinirea viziunii şi valorilor noastre; în al patrulea rând, *empatia*, respectiv abilitatea de a sesiza sentimentele şi opiniile celor de lângă noi referitoare la lumea înconjurătoare; şi în a, cincilea rând, *abilităţile sociale*

şi comunicaţionale, care se referă la modul în care oamenii încearcă să rezolve diferendele, să soluţioneze problemele, să găsească soluţii creative şi să interacţioneze optim pentru îndeplinirea în comun a obiectivelor urmărite.

Am toată convingerea că cel mai bun şi sistematic mod de dezvoltare a acestor cinci dimensiuni ale EQ îl reprezintă Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienţi. Aşa cum menţionam în capitolul 8, Deprinderile sus-amintite nu pot fi explicate în această carte într-un mod adecvat, care să se aibă un impact semnificativ – sfatul meu este să apelaţi chiar la cartea cu acest titlu. Totuşi prezentăm în continuare un tabel care ilustrează principiul fundamental sau esenţa fiecăruia dintre cele 7 Deprinderi. Puteţi de asemenea consulta din nou prezentarea sintetică a celor 7 Deprinderi în capitolul 8.

PRINCIPIILE CARE STAU LA BAZA CELOR 7 DEPRINDERI	
Deprindere	*Principiu*
❶ ***Fii Proactiv***	***Responsabilitate/Inițiativă***
❷ ***Începe Prin a Te Gândi la Sfârșit***	***Viziune/Valori***
❸ ***Respectă-ți Prioritățile***	***Integritate/Îndeplinirea obiectivelor***
❹ ***Adoptă o Mentalitate de Tip „Câștig-Câștig"***	***Respect/Câștig reciproc***
❺ ***Mai Întâi Încearcă să Înțelegi și Abia Apoi să Fii Înțeles***	***Înțelegere Reciprocă***
❻ ***Sinergie***	***Colaborare Creativă***
❼ ***Ascute-ți Ferăstrăul***	***Reînnoire***

Figura Al.8

Dezvoltarea Celor 4 Dimensiuni ale EQ Prin Intermediul Celor 7 Deprinderi

Să examinăm relaţia dintre cele trei elemente ale inteligenţei emoţionale şi cele 7 Deprinderi:

EQ	DEZVOLTAREA CELOR CINCI ELEMENTE COMPONENTE PRINCIPALE ALE INTELIGENŢEI EMOŢIONALE (EQ) PRIN INTERMEDIUL CELOR 7 DEPRINDERI
Conştiinţa de Sine	❶ Fii Proactiv
Motivaţia Personală	❷ Începe Prin a Te Gândi la Sfârşit
Autoechilibrarea	❸ Respectă-ţi Priorităţile ❼ Ascute-ţi Ferăstrăul
Empatia	❺ Mai Întâi Încearcă să Înţelegi şi Abia Apoi să Fii Înţeles
Abilităţi Sociale	❹ Adoptă o Gândire de Tip „Câştig-Câştig" ❺ Mai Întâi Încearcă să Înţelegi şi Abia Apoi să Fii Înţeles ❻ Sinergie

Figura Al.9

Conştiinţa de sine

O *conştiinţă de sine*, a libertăţii şi a puterii noastre de a alege, reprezintă chintesenţa Deprinderii 1 – Fii Proactiv: cu alte cuvinte, sunteţi conştient de spaţiul dintre stimul şi răspuns, sunteţi conştient de moştenirea dvs. genetică, biologică, de educaţia pe care aţi primit-o şi de forţele lumii înconjurătoare care acţionează asupra destinului uman. Spre deosebire de animale, vă puteţi exercita puterea de a fi înţelept în alegerile pe care le faceţi. Simţiţi că sunteţi sau puteţi deveni forţa creatoare a propriei dvs. vieţi. Aceasta

este decizia dvs. *fundamentală*.

Motivaţia personală

Motivaţia Personală constituie baza alegerilor pe care le facem în viaţă – decidem care sunt cele mai importante priorităţi, ţeluri şi valori; Deprinderea 2 se referă exact la acest lucru – începe Prin a Te Gândi la Sfârşit. Decizia aceasta de a vă alege singur drumul în viaţă este decizia dvs. *primordială*.

Autoechilibrarea

Autoechilibrarea este un termen care reuneşte Deprinderea 3 – Respectă-ţi Priorităţile şi Deprinderea 7 – Ascute-ţi Ferăstrăul. Cu alte cuvinte, odată ce aţi hotărât care sunt priorităţile dvs., vă veţi dedica întreaga energie îndeplinirii lor; aceasta este deprinderea integrităţii; deprinderea de a fi stăpânul propriei persoane, de a face ceea ce v-aţi propus; deprinderea de a vă conforma valorilor care vă însufleţesc. Apoi vă veţi reînnoi constant. Strategiile privind îndeplinirea obiectivelor şi deciziile tactice reprezintă deciziile dvs. *secundare*.

Empatia

Empatia este echivalenta primei jumătăţi a

Deprinderii 5 – Mai întâi încearcă să înţelegi şi Abia Apoi să te Faci înţeles. Ea înseamnă a învăţa să transcendenţi propria dvs. biografie şi să „intraţi” în inima şi în mintea celor din jur. A fi empatie înseamnă a deveni foarte sensibil şi conştient, din punct de vedere social, de situaţia în care vă aflaţi, înainte de a încerca să vă faceţi înţeles, să îi influenţaţi pe cei din jur, să luaţi decizii sau să emiteţi judecăţi.

Abilităţile comunicaţionale sociale

Abilităţile Comunicaţionale Sociale reprezintă o combinaţie a Deprinderilor 4, 5 şi 1. Criteriile după care vă orientaţi sunt câştigul de ambele părţi şi respectul reciproc (Deprinderea 4 – Adoptă o Gândire de Tip Câştig-Câştig); vă străduiţi să vă înţelegeţi interlocutorul (Deprinderea 5 – Mai întâi încearcă să înţeleşi şi Abia Apoi să fii înţeles) pentru a reuşi să ajungeţi la o colaborare creativă (Deprinderea 6 – Sinergie).

Mă văd nevoit să recunosc iarăşi că am realizat o conexiune între cele 7 Deprinderi şi am dezvoltat aceste cinci dimensiuni ale inteligenţei emoţionale într-un mod poate prea sintetic. Dacă vă interesează

în mod deosebit dezvoltarea EQ, vă recomand să studiaţi pe îndelete şi să aplicaţi principiile enumerate în cartea *Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienţi*. Nu o fac cu scopul de a-mi promova cărţile, ci din convingerea pe care o am faţă de forţa principiilor universale, veşnice şi evidente despre care se discută în carte – principii pentru enunţarea cărora eu nu am niciun merit, deoarece ele aparţin întregii umanităţi şi sunt prezente în toate naţiunile, societăţile, religiile sau comunităţile lumii care au supravieţuit şi au prosperat.

Neglijarea inteligenţei emoţionale

Autorii Doc Childre şi Bruce Cryer descriu impactul pe care îl are ignorarea vocii inteligente a inimii. „Capacitatea inteligenţei este diminuată atunci când apar frustrări, stări de anxietate sau tulburare sufletească. Astfel de stări emoţionale provoacă incoerente la nivelul randamentului ritmic şi electric al inimii, diminuând eficienta neurologică. Este unul dintre motivele pentru care se întâmplă ca oamenii deştepţi să facă lucruri prosteşti. Când vă stabiliţi ca prioritate zilnică coerenţa internă, salvaţi timp şi

energie”. Ei explică în continuare: „Sistemul nostru imunitar este subminat atunci când acţionăm contrar valorilor pe care le preţuim cel mai mult şi contrar conştiinţei noastre, care devine mai puternică atunci când simţim şi ne exprimăm dragostea şi grija pentru cineva. Organizaţia Heart Math a demonstrat ştiinţific existenţa acestei conexiuni atât la nivelul imunităţii personale – nu vi s-a întâmplat niciodată să vi se facă rău după ce v-aţi certat cu colegii de serviciu sau cu şeful dvs. ori când aţi auzit că o iniţiativă importantă, la elaborarea căreia aţi lucrat luni de zile, a fost respinsă? – cât şi la nivel organizaţional, pentru care specialiştii au folosit sintagma *virus emoţional*, care impietează asupra spiritului, vitalităţii şi moralei organizaţiei”. 3

Dacă neglijăm dezvoltarea inteligenţei emoţionale din cauza unei diminuări a autodisciplinei, care ne permite să repurtăm victorii asupra propriei noastre persoane, ce duc apoi la succese publice, vom deveni victime ale traumelor emoţionale, stresului şi emoţiilor negative precum furia, invidia, lăcomia, gelozia şi sentimentul iraţional de culpabilitate. O

relaţie intimă dominată de stres sau chiar întreruptă se repercutează negativ asupra corpului uman şi duce la slăbirea sistemului imunitar. Ca o consecinţă, oamenii încep să sufere de dureri de cap şi de multe alte afecţiuni psihosomatice. Din punct de vedere *psihic*, se instalează depresiile, atenuarea puterii de concentrare şi pierderea abilităţii de a gândi abstract, profund, analitic şi creativ. *Spiritul* cade şi el pradă stărilor depresive şi descurajării. Deseori, oamenii încep să se simtă neajutoraţi, lipsiţi de speranţă, considerându-se victime, uneori într-o măsură atât de mare, încât apar tendinţe de suicid. De aceea este atât de important să cultivăm constant relaţiile cu cei din jur şi, paradoxal, şi cu noi înşine.

DEZVOLTAREA INTELIGENŢEI SPIRITUALE – SQ

La absolvirea studiilor, oamenii trebuie să aibă o integralitate a competentei şi a conştiinţei. Pentru că a crea o competenţă solidă fără a crea o direcţie care să călăuzească utilizarea acestei forţe înseamnă o carenţă în cunoştinţele acumulate.

Mai mult chiar, într-o asemenea situaţie, în cele

din urmă, competenţa se va detaşa complet de conştiinţă.

JOHN SLOAN DICKEY

În opinia mea, există trei moduri de dezvoltare a inteligenţei spirituale: în primul rând, *integritatea* – a fi sincer fată de cele mai preţioase valori, convingeri ale tale şi faţă de conştiinţa ta, precum şi a avea o legătură cu Infinitul; în al doilea rând, *semnificaţia* – a simţi că aduci o contribuţie importantă la binele comun şi la cauzele nobile; şi în al treilea rând, *vocea* – alinierea activităţii pe care o desfăşori cu talentele sau harurile tale unice şi cu vocaţia pe care o ai în viaţă.

Anexa I

SQ	DEZVOLTAREA CELOR TREI ELEMENTE COMPONENTE PRINCIPALE ALE INTELIGENŢEI SPIRITUALE (SQ)
	Integritatea **(A fi sincer faţă de cele mai preţioase valori ale tale şi faţă de conştiinţă)**
	Semnificaţia **(A simţi că aduci o contribuţie importantă la binele comun şi la cauzele nobile)**
	Vocea **(Alinierea activităţii pe care o desfăşori cu talentele sau harurile tale unice şi cu vocaţia pe care o ai în viaţă)**

Figura Al. 10

Integritatea – A face promisiuni şi a le respecta

Cel mai bun mod de a dezvolta integritatea este de a porni cu paşi mici şi de a face şi a ne respecta promisiunile. De pildă, faceţi o promisiune care altora le poate părea complet nesemnificativă, deşi dvs. O consideraţi poate o probă „de foc” – să faceţi exerciţii fizice timp de zece minute, să săriţi desertul, să vă uitaţi la televizor cu o oră mai puţin în fiecare zi şi în această oră citiţi un capitol dintr-o carte, să vă exprimaţi recunoştinţa faţă de cineva scriindu-i o scrisoare, să îi mulţumiţi cuiva în persoană, să vă rugaţi zilnic, să cereţi iertarea cuiva sau să citiţi un text sfânt timp de zece minute în fiecare zi.

Ideea este că atunci când promiteţi ceva şi vă ţineţi de cuvânt, capacitatea dvs. de a face o promisiune „de anvergură” creşte. Continuaţi în aceeaşi notă şi, nu peste mult timp, sentimentul dvs. de onoare va fi mai important decât dispoziţiile de moment. Veţi dobândi o integritate personală – care

înseamnă că sunteţi integrat – care va deveni o însemnată sursă de putere pentru dvs. Aceasta se va asemăna cu aprinderea unui foc mic în suflet, care treptat se va înteţi şi vă va înflăcăra toate acţiunile.

Integritatea – Cultivarea şi ascultarea propriei conştiinţe

Un alt mod eficient de dezvoltare a inteligenţei spirituale este de a vă cultiva şi asculta conştiinţa. Madame de Staël se exprima în felul următor: „Vocea conştiinţei este atât de delicată, încât este foarte uşor să o înăbuşi, dar este în acelaşi timp atât de clară, încât este inconfundabilă”. Când analizaţi operele literare care v-au inspirat de-a lungul anilor sau studiaţi viaţa personalităţilor care au constituit pentru dvs. un model în viaţă, vă veţi simţi călăuzit de vocea conştiinţei; este o voce în şoaptă, care abia poate fi auzită. Iar afirmaţia făcută de C.S. Lewis îşi va dovedi veridicitatea: „Cu cât îţi asculţi mai mult conştiinţa, cu atât ea cere mai mult de la tine”. Nu numai că ea cere mai mult de la tine, ci îţi potenţează totodată capacităţile, inteligenţa şi sentimentul că îţi aduci o contribuţie importantă la binele comun. Talentele dvs.

se dublează atunci când le folosiţi cu înţelepciune pe cele cu care aţi fost înzestrat.

Găsirea unui sens în viaţă şi identificarea vocii

Acest subiect reprezintă, desigur, tema principală a acestei cărţi şi le depăşeşte în importanţă pe toate celelalte. Însă un mod simplu de a-ţi găsi vocea, aşa cum am menţionat mai devreme, este să-ţi pui următoarele întrebări: Ce am de făcut în situaţia în care mă aflu în acest moment? Cum ar trebui să acţionez pentru a-mi îndeplini responsabilităţile şi datoriile pe care mi le-am asumat? Cum ar fi înţelept să procedez? Când suntem sinceri faţă de răspunsurile pe care ni le dă conştiinţa noastră, spaţiul dintre stimul şi răspuns se măreşte, iar vocea conştiinţei se aude mai clar.

Scopul meu în viaţă este să unesc Profesiunea cu vocaţia mea.

Aşa cum ochii împreună privesc.

Numai acolo unde iubirea şi nevoia se-ntâlnesc iar munca este-un joc cu miză uriaşă. Se *poate spune că fapta nu-i trufaşă* şi *Raiul cu Viitorul se*

contopesc.4 ROBERT FROST

Un moment foarte important pentru identificarea vocii sau a vocaţiei în viaţă este momentul în care vă alegeţi o carieră, o slujbă sau o cauză căreia să vă dedicaţi. Nu uitaţi să vă puneţi întrebările fundamentale care reprezintă cele patru tipuri de inteligenţă – corp, minte, inimă şi spirit. Ce mi-ar plăcea într-adevăr să fac din lucrurile pe care le fac bine? Ar fi bine să fac acest lucru? Pot să trăiesc din asta? Mă voi putea perfecţiona în activitatea asta? Sunt dispus să fac efortul de a deveni mai bun? în minunata lui carte, intitulată *Good to Great*, Jim Collins încurajează atât oamenii, cât şi organizaţiile, să îşi propună să răspundă la întrebarea: Care este activitatea în care pot fi cel mai bun din lume? Eu unul cunosc cel puţin un răspuns corect la această întrebare, care este valabil pentru toţi cel care sunt părinţi. Dacă ne-am hotărî să facem asta, putem fi cei mai buni din lume la creşterea copiilor noştri. Nimeni din lume nu îi iubeşte mai mult decât noi.

Peste o sută de ani, nu va mai conta ce marcă de

maşină am condus, cum era casa în care am locuit, câţi bani am avut în cont, nici măcar ce fel de haine am purtat. Dar poate că lumea va fi mai interesată dacă va afla că am fost important în viaţa unui copil.

ANONIM

Neglijarea, ignorarea sau încălcarea preceptelor inteligenţei noastre spirituale

Ce se întâmplă cu *corpul* nostru atunci când încălcăm preceptele conştiinţei şi integrităţii noastre? Acest lucru se poate vedea de obicei în ochii oamenilor sau după expresia chipului lor. De regulă ei îşi neglijează corpul, sunt adesea epuizaţi, dacă nu deja terminaţi. De obicei, *mintea* lor debordează de raţionamente, care de multe ori nu înseamnă decât că îşi spun în sine minciuni raţionale. Se simt vinovaţi, sentimentul de culpabilitate fiind, de altfel, o stare emoţională foarte „sănătoasă” atunci când are loc o încălcare gravă a preceptelor integrităţii şi conştiinţei. Le lipseşte liniştea sufletească; le este afectată însăşi capacitatea de a judeca. Specialiştii de la Universitatea California din Berkeley au sintetizat o parte a cercetărilor efectuate de ei prin intermediul

unei formule care a apărut într-un buletin informativ: „Faptele bune îţi aduc pace sufletească”.

Ce se întâmplă într-o astfel de situaţie cu *inima*? Persoanele care neglijează preceptele inteligenţei spirituale îşi pierd controlul asupra emoţiilor, abilitatea de a-şi înţelege aproapele, de a fi empatie în relaţiile cu cei din jur. Capacitatea lor de a trăi sentimente de compasiune şi dragoste faţă de semeni se diminuează considerabil.

Pe măsură ce un om devine mai bun, el ajunge să înţeleagă tot mai clar răul care a rămas încă în interiorul fiinţei sale. Când omul devine din ce în ce mai rău, el îşi înţelege tot mai puţin propria răutate. Un om a cărui răutate este medie e conştient că nu e foarte bun; un om foarte rău crede că totul e în regulă. Practic e o regulă dictată de bunul simţ.

Somnul îl înţelegem atunci când suntem treji, nu atunci când dormim.

La un calcul aritmetic greşit, putem observa greşelile doar după ce le-am făcut, nu şi în timp ce le-am făcut. Oamenii buni ştiu şi despre rău, şi despre bine; oamenii răi nu ştiu nici despre una, nici despre

alta.5 C.S. LEWIS

Anexa 2

TRECERE ÎN REVISTĂ A TEORIILOR CONDUCERII DIN LITERATURA DE SPECIALITATE

În secolul XX, au apărut cinci abordări principale ale teoriilor privind conducerea organizaţiilor, aceste abordări diferenţiindu-se în funcţie de dimensiuni de ordin caracterial, comportamental, putere-influenţă, situaţional şi integrativ. Teoriile conducerii de tipul „Om Puternic”, care au dominat înainte de 1900 orice discuţie pe tema conducerii organizaţiilor, au dat naştere la teoriile caracteriale privind conducerea organizaţiilor. Ca o reacţie, au apărut teorii care au început să pună un accent puternic pe factori cu caracter situaţional şi ambiental. În sfârşit, s-au elaborat teorii de integrare în jurul persoanelor şi situaţiilor, psihanalizei, îndeplinirii rolurilor, schimbării, ţelurilor şi contingenţelor. Teoriile privind conducerea organizaţiilor elaborate din anul 1970 s-au axat pe una sau alta dintre aceste teorii fundamentale.

TEORII PRIVIND CONDUCEREA ORGANIZAŢIILOR:

SUMARUL LITERATURII DE SPECIALITATE

Teorie	*Autori Reprezentativi/An*	*Teorie*
Teorii de Tipul „Om Puternic”.	Dowd (1936)	Evenimente şi instituţii sociale influenţate de conducerea unor figuri marcante (spre exemplu, Moise, Mohamed, Ioana D’Arc, Washington, Gandhi, Churchill etc.). Dowd (1936) a avansat teza că „ceea ce este cunoscut sub denumirea de conducere de către mase nu există. Indivizii din orice

		societate posedă grade diferite de inteligenţă, energie şi forţă morală, şi oricare ar fi direcţia spre care masele sunt influenţate să se îndrepte, ele sunt întotdeauna conduse de una din cele câteva persoane superioare”.
Teorii Caracteriale	L. L Barnard (1926); Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick & Locke (1991); Kohs	Liderul este dotat cu trăsături de caracter şi caracteristici superioare care îl diferenţiază de susţinătorii lui. Cercetările din acest domeniu au încercat să afle răspunsul la

	& Irle (1920); Page (1935); Tead (1929)	următoarele două întrebări: Ce trăsături de caracter îi diferenţiază pe lideri de ceilalţi oameni? Până unde ajung aceste diferenţe?
Teorii Situaţionale	Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	Conducerea organizaţilor este produsul cerinţelor situaţionale: factorii situaţionali sunt cei care determină cine va deveni lider, mai degrabă decât cei genetici. Apariţia unui mare lider este o consecin) a hotărâtă de timp, loc şi circumstanţe.
Teorii Personal-	Barnard (1938); Bass	Teoriile personal-situaţionale

Situaţionale	(1960); J. F. Brown (1936); Case (1933); C.A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Westburgh (1931)	reprezintă o combinaţie între conducerea de tip „om puternic”, caracterială şi situaţională. Cercetările au sugerat că studiul conducerii organizaţiilor trebuie să includă o analiză a caracteristicilor afective, intelectuale, a apetitului de a acţiona, precum şi a condiţiilor specifice în care acţionează individul. Aceste condiţii includ; (1) caracteristici ale personalităţii, (2) natura grupului şi a

		membrilor săi şi (3) evenimentele cu care grupul se confruntă.
Teorii Psihanalitice	Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971)	Liderul joacă rolul de părinte: o sursă de dragoste sau teamă, o întruchipare a supereului, o eliberare emoţională a frustrărilor susţinătorilor şi a agresiunii distructive.
Teorii Umaniste	Argyris (1957, 1962, 1964); Blake & Mouton (1964, 1965); Hersey & Blanchard (1969, 1972); Likert (1961,	Teoriile umaniste analizează dezvoltarea individului în organizaţii eficiente şi sudate. Susţinătorii acestei perspective teoretice pornesc de la presupunerea că

	1967); Maslow (1965); McGregor (1960, 1966)	fiinţele umane sunt motivate prin însăşi natura lor şi că organizaţiile sunt structurate şi controlate, de asemenea, prin însăşi natura lor. Conform acestor teorii, a conduce înseamnă a modifica constrângerile de ordin organizaţional, cu scopul de a da oamenilor libertatea de a-şi atinge adevăratul potenţial şi de a contribui la binele organizaţiei din care fac parte.
Teoria Roiului	Homans (1950);	Caracteristicile individului şi

de Conducător	Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975)	împrejurările de moment interacţionează într-un mod care permite unuia sau câtorva indivizi să devină conducători. Grupurile sunt structurate în funcţie de interacţiunile membrilor grupului, iar grupul devine organizat în funcţie de diferitele roluri şi poziţii existente. Rolul de conducător este unul din rolurile diferenţiate, iar membrii grupului se aşteaptă ca persoana care îşi asumă acest rol să se comporte

		într-un mod diferit faţă de ceilalţi membri ai grupului. Liderii adoptă un comportament care se conformează modului în care ei percep rolul propriu şi aşteptările celorlalţi membri ai grupului de la ei. MintzbergH a propus următoarele roluri de conducător: figură reprezentativă, lider, liaison, monitor, diseminator, purtător de cuvânt, antreprenor, persoană care rezolvă disensiunile,

		persoană care alocă resursele existente şi negociator.
Teoria Cale-Ţel	M. G. Evans (1970); Georgopoulos, Mahoney, & Jones (1957); House (1971); House & Dessler (1974)	Liderii provoacă schimbarea susţinătorilor lor demonstrându-le acestora comportamentele (căile) care pot duce la obţinerea de recompense. Liderii clarifică totodată obiectivele susţinătorilor lor şi îi încurajează să atingă un randament înalt. Factorii de ordin situaţional determină modul în care liderii îşi îndeplinesc aceste scopuri „cale-ţel”.

Teoria Contingenţei	Fiedler (1967); Fiedler, Chemers, & Mahar (1976)	Eficienţa liderului cu o preferinţă pentru îndeplinirea sarcinilor asumate sau abil în relaţiile interumane este dependentă de situaţia dată. Programele de pregătire şi instruire a liderilor inspirate de această teorie ajută un lider să-şi identifice orientarea şi să se adapteze mai bine la împrejurările favorabile sau nefavorabile.
Conducerea Cogn	H. Gardner (1995);	Liderii sunt „persoane care, prin puterea cuvântului

itivă: Omul Puternic al Secolului XX	J. Collins (2001)	şi/sau a exemplului personal, influenţează substanţial comportamentele, gândurile şi/sau sentimentele multora dintre semenii lor". Decodarea naturii minţii umane, atât a liderilor, cât şi a susţinătorilor lor, permite o analiză a naturii conducerii. Cercetările efectuate de Collins duc la concluzia că diferenţa dintre organizaţiile care au în mod constant rezultate excepţionale şi cele care nu au este aceea că organizaţiile de

		mare anvergură sunt conduse de lideri pe care el îi denumeşte Lideri de Nivelul 5 – persoane care posedă o combinaţie paradoxală de umilinţă şi hotărâre nestrămutată.
Teorii şi Modele de Procese Interactive: Modelul Conexiunii Multiple, Modelul Ecranului Multiplu, Conexiunea Diodei	Davis & Luthans (1979; Fiedler & Leisterj 1977) Fulk & Wendler (1982); Graen (1976); Greene (1975); Yuki (1971)	Conducerea organizaţiilor este un proces interactiv. Printre exemplele în acest sens se numără teoriile privind structura procesului de iniţiere a liderilor, relaţia dintre inteligenţa liderului şi randamentul grupului pe care el/ea îl conduce, relaţia

Verticale, Teoriile Schimbului, Teoriile Behavioriste şi Teoriile Comunicării		dintre lider şi fiecare individ mai degrabă decât cu grupul în ansamblu şi interacţiunea socială ca o formă de schimb sau de contingenţă comportamentală.
Putere-influenţă: Conducere Participativă, Raţional-Deductivă	Coch & French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt, & White (1939); Vroom & Yetton (1974)	Abordarea putere-influenţă a conceptului de conducere a organizaţiei include ideea de conducere participativă. Cercetările în domeniul „putere-influenţă” examinează câtă putere posedă şi exercită liderul.

		Abordarea presupune totodată o cauzalitate unidirecţională. Conducerea participativă se referă la împărţirea puterii şi la acordarea de puteri către susţinători. Vroom & Yetton au propus o teorie prescriptivă a conducerii, conform căreia liderii sunt directivi, iar susţinătorii lor sunt pasivi. Atunci când subalternii posedă un grad înalt de cunoaştere, totuşi, rolul lor trebuie să dobândească un caracter participativ

		mai pronunţat. Gardner avansează teza conform căreia „conducerea organizaţiei este procesul de persuasiune sau exemplificator în virtutea căruia un individ (sau o echipă de conducere) convinge un grup să urmărească obiective spre care ţinteşte liderul sau obiective împărtăşite de lider şi susţinătorii săi”. El precizează că rolul de conducător este un rol care trebuie asumat de cineva şi, prin urmare, liderii

		joacă un rol integrator în sistemul pe care îl conduc.
Sistemele Deschise, de Atribuire şi de Procesare a Informaţiilor	Bryon & Kelley (1978); Katz & Kahn (1966); Lord (1976, 1985); Lord, Bining, Rush & Thomas (1978); Mitchell, Larsen & Green (1977); Newell & Simon (1972); H.M. Weiss (1977)	Conducerea organizaţiei este o realitate edificată social. În conformitate cu teza lui Mitchell et al.: „Atribuirea conducerii de către observatori şi membri de grup este influenţată de către realităţile sociale individuale”. Mai mult decât atât, în studiile de specialitate fundamentate pe această teorie, variabilele

		individuale, procesuale, structurale şi ambientale constituie fenomene cu o cauzalitate reciprocă; cu alte cuvinte, decodarea cauzei şi efectului pentru variabilele sus-menţionate este dificilă.
Teorii Integrative: Transformaţionale, Bazate pe Valori	Bass; Bennis (1984, 1992, 1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O'Toole (1995);	Conform tezelor lui Burns, conducerea transformaţională reprezintă un proces în care „liderii şi susţinătorii lor se ridică reciproc la nivele mai înalte de moralitate şi de motivaţie".

	DePree (1992); Tichy & Devanna; Renesch	Susţinătorii au datoria de a transcende interesele proprii pentru binele grupului, de a se dedica obiectivelor pe termen lung şi de a conştientiza ceea ce este important. Bennis susţine că liderii eficienţi îndeplinesc următoarele trei funcţiuni: aliniere, creare şi împuternicire. Liderii transformă organizaţiile prin alinierea resurselor umane şi a altor resurse, crearea unei culturi

		organizaţionale care permite expresia liberă a ideilor, precum şi împuternicirea altor persoane de a contribui la binele organizaţiei. Bennis este recunoscut pentru distincţia pe care o face între management şi conducere; opinia sa, exprimată sintetic, este: „Liderii sunt oamenii care fac ceea ce trebuie; managerii sunt oamenii care fac lucrurile bine”.
Conducerea Caris	Conger & Kanungu (1987); House	Conducerea carismatică propune teza că liderii posedă

matică	(1977); Kets se vries (1988); J. Maxwell (1999); Meindl (1990); Shamir, House & Arthur (1993); Weber (1947)	calităţi care în ochii subalternilor sunt excepţionale. Influenţa unui lider nu se bazează pe autoritate sau tradiţie, ci pe percepţia susţinătorilor săi. Explicaţiile conducerii carismatice includ fenomenul de atribuire, observaţiile obiective, teoria autoconceptualizantă, un substrat psihanalitic şi contagiunea socială.
Cond ucerea Bazată pe	Bennis (1993); Boyatizis;	Competenţele esenţiale care tind să prezică diferenţele

Competenţă	Cameron; Quinn	dintre performerii remarcabili (liderii) şi performerii de valoare medie pot fi cuantificate şi îmbunătăţite.
Conducerea Aspiraţională şi Vizionară	Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)	Conform tezelor lui Kouzes şi Posner, liderii „aprind” pasiunile subalternilor şi joacă rolul de busolă care îi orientează pe susţinătorii lor. Ei definesc conducerea ca „arta mobilizării celor din jur în lupta pentru îndeplinirea unor aspiraţii comune”. Accentul cade pe dorinţa adeptului de a-şi

		aduce o contribuţie şi pe abilitatea liderului de a-i motiva pe cei din jur să acţioneze. Liderii reacţionează pozitiv în faţa clienţilor, creează o viziune, le insuflă energie angajaţilor şi sunt capabili să se descurce de minune în medii de lucru „haotice” şi caracterizate printr-un ritm debordant. A conduce înseamnă a articula viziuni, a întruchipa valori şi a crea un mediu de lucru în care obiectivele pot fi îndeplinite.

Conducerea Managerială şi strategică	Drucker (1999); Jacobs & Jacques (1990) Jaques & Clement (1991); Kotter (1998, 1999); Buckingham & Coffman (1999); Buckingham & Clifton (2001)	Conducerea reprezintă acţiunea de integrare delimitată de parteneriatele externe şi interne. Drucker evidenţiază trei elemente componente ale acestei integrări: financiar, randament şi personal. El avansează conceptul că liderii sunt responsabili de randamentul organizaţiilor pe care le conduc şi de comunitate în ansamblul său. Liderii „umplu” roluri şi posedă

		caracteristici speciale. Kotter susţine că liderii comunică o viziune, o direcţie, îi aliniază pe oameni, îi motivează, inspiră şi le insuflă energie susţinătorilor lor. În plus, liderii sunt agenţi ai schimbării şi acordă puteri şi libertăţi sporite angajaţilor. Conducerea este procesul de identificare a unui scop (direcţie semnificativă) pentru efortul colectiv şi de eficientizare a efortului deliberat

		prin îndeplinirea unui obiectiv. Mai mult decât atât, conducerea managerială eficientă are ca urmare o activitate managerială eficientă. Aceşti autori manifestă o înclinaţie pentru ideea de conducere optimă a unei organizaţii, care depinde de factori circumstanţiali precum locul şi timpul, individul şi contextul în care el acţionează.
Conducerea	Ulrich, Zenger &	Ulrich et al. propun ideea unei

Bazată pe Rezultate	Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003)	mărci de conducere a unei organizaţii, care „descrie rezultatele distincte pe care le obţin liderii” şi face o legătură între aceste rezultate şi caracterul liderilor. Liderii posedă caracter moral, integritate şi energie, pe lângă cunoştinţe tehnice şi gândire strategică. În plus, liderii demonstrează comportamente eficiente, care perpetuează succesul organizaţional. Mai mult decât atât, deoarece rezultatele obţinute de lideri

		sunt cuantificabile, ele pot fi de asemenea conceptualizate, predate şi învăţate. Nohria et al. examinează, în ceea ce ei denumesc Evergreen Project (Proiectul Peren – n.trad.), pe o perioadă de zece ani, mai mult de 200 de practici manageriale, cu scopul de a determina care dintre ele dau rezultate cu adevărat superioare. Cele mai importante patru practici sunt: strategie, îndeplinirea

		obiectivelor, cultură şi structură. Companiile care obţin rezultate superioare adoptă totodată două din următoarele practici secundare: talent, inovaţie, conducere, fuziuni şi achiziţii.
Liderul ca Profesor	DePree (1992); Tichy (1998)	Liderii sunt profesori. Liderii stabilesc „punctul de vedere care poate fi predat”. A conduce înseamnă a-i motiva pe cei din jur prin relatarea de istorisiri din care trebuie trase anumite învăţăminte. Tichy afirmă că a conduce eficient este

		acelaşi lucru cu a preda eficient.
Conducerea ca Artă a Spectacolului	DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Conducerea este discretă sau neostentativă, în sensul că liderii nu îşi îndeplinesc atributele de lideri în văzul lumii (de pildă, motivând.
Teorie	Autori Reprezentativi/An	Teorie
		Instruind etc.), ci realizează acţiuni care nu ies în evidenţă, dar reprezintă totalitatea lucrurilor pe care un lider sau un manager trebuie să le facă. O metaforă curentă a

		conducerii ca artă a spectacolului o reprezintă dirijorii de orchestre şi trupele de jazz.
Conducerea Culturală şi Holistică	Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Conducerea este abilitatea de a păşi în afara culturii, cu scopul de a iniţia procese de schimbare structurală care permit o adaptare mai bună la condiţiile existente. Conducerea reprezintă abilitatea de a atrage acţionari importanţi, de a evoca devotamentul susţinătorilor şi de a acorda puteri sporite. Abordarea holistică a

		lui Wheatley stipulează contextualitatea şi caracterul sistemic al conducerii. Liderii creează relaţii sinergice între indivizi, organizaţii şi mediu. Liderii promovează ideea de organizaţii care „învaţă” prin aderarea la cele cinci discipline. Senge susţine că liderii joacă trei roluri: rolul de designed, de slujitori şi de profesori.
Conducerea care	Greenleaf (1996); Spears &	Conducerea care serveşte implică faptul că liderii

serveşte	Frick (1992)	conduc cu scopul de a-i sluji pe cei din jur – angajaţi, clienţi şi comunitate. Caracteristicile unui lider-slujitor includ ascultarea atentă a interlocutorului, empatia, compasiunea, conştientizarea, forţa persuasivă, conceptualizarea, spiritul prevăzător, disponibilitatea de a-ţi ajuta aproapele, devotamentul pentru perfecţionarea profesională a celor din jur şi serviciile aduse comunităţii.
Cond	DePree	Conducerea

uceera Spirituală	(1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)	implică influenţarea sufletelor oamenilor mai degrabă decât controlarea acţiunilor lor. Fairholm este de părere că a conduce înseamnă a fi în legătură cu cei din jur. Mai mult decât atât, „întrucât liderii se angajează să se îngrijească de persoana integrală, ei au datoria de a include în practica lor grija spirituală… Liderii secolului XXI trebuie să ia în consideraţie şi să se angajeze activ, într-o primă etapă, să conştientizeze acest

		deziderat, iar apoi să îi ajute pe susţinătorii lor să facă acelaşi lucru". Influenţa unui lider izvorăşte din cunoaşterea culturii organizaţionale, a deprinderilor, valorilor şi tradiţiilor organizaţiei.

Lista lucrărilor consultate

Bass, B.M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*: *Theory*, *Research*, *and Managerial Applications*, 3 d ed. London: Collier Macmillan, 1990.

Bennis, W.G. *An Invented Life*: *Reflections on Leadership and Change*. Reading. Mass.: Addison-Wesley, 1993.

Buckingham, M., and D.O. Clifton. *Discover Your Strengths*. New York: Free Press, 2001. Buckingham, M., and C. Coffman. *First*, *Break All the Rules*: *What*

the World's Greatest Managers Do Differently. New York: Simon and Schuster, 1999.

Collins, J.C. *Good to Great*: *Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperCollins Publishers, 2001.

Fairholm, G.W. *Capturing the Heart of Leadership*: *Spirituality and Community in the New American Workplace*. Westport, Conn.: Praeger, 1997.

Gardner, H. *Leading Minds*: *An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books, 1995. Gardner, J.W. *On Leadership*. New York: Collier Macmillan, 1990.

Jaques, E., and S.D. Clement. *Executive Leadership*: *A Practical Guide to Managing Complexity*. Arlington, Va.: Cason Hall, 1991.

Kouzes, J.M., and B.Z. Posner. *The Leadership Challenge*: *How to* Keep *Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Renesch, J., ed. *Leadership in a New Era*: *Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time*. San Francisco: New Leaders Press, 1994.

Senge, P.M. *The Fifth Discipline*: *The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 1990.

Ulrich, D., J. Zenger, and N. Smallwood. *Results-Based Leadership*: *How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Vaill, P.B. *Managing as a Performing Art*: *New Ideas for a World of Chaotic Change*. San Francisco: Josey-Bass, 1989.

Wheatley, M.J. *Leadership and the New Science*: *Learning About Organization from an Orderly Universe*. San Francisco: Berret-Koehler, 1992.

Wren, J.T. *Leader's Companion*: *Insights on Leadership through the Ages*. New York: The Free Press, 1995.

Yuki, G. *Leadership in Organizations*, 4th ed. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 1998.

***Anexa* 3**

DECLARAŢII REPREZENTATIVE PE TEMA CONDUCERII ŞI MANAGEMENTULUI ORGANIZAŢIILOR

Autori şi titluri	*Declaraţii*: *Management versus Conducere*
Warren Bennis Bennis, W.G. (1994). „Leading Change: The Leader as the Chief Transformation Officer". (Conducerea Schimbării: Liderul ca Ofiţer Principal al Transformării" – n.trad.). În J. Renesch (Ed.), Leadership în a New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time (Conducerea organizaţiilor într-o nouă eră: Abordări	„*A* fi manager înseamnă a-i pune pe oameni să facă ceea ce trebuie făcut. A fi lider înseamnă a-i convinge pe oameni să-şi dorească să facă ceea ce trebuie făcut. Managerii împing oamenii de la spate. Liderii îi trag după ei. Managerii comandă. Liderii comunică".

Vizionare ale Celei Mai Mari Crize Contemporane – n.trad.) (pp. 102 – 110). San Francisco: New Leaders Press.	
Bennis, W.G. (1993), An Invented Life: Reflections on Leadership and Change (O Viaţă Inventată: Reflecţii Despre Conducere şi Schimbare – n.trad.), Reading, MA: Addison-Wesley	„Liderii sunt oamenii care fac ceea ce trebuie să fie făcut; managerii sunt oamenii care fac lucrurile bine”.
În Carter-Scott, C. (1994). „The Differences Between Management and Leadership”. Manage, 10 +.	„Liderii cuceresc contextul – circumstanţele volatile, turbulente şi ambigue care uneori par să conspire împotriva noastră şi să ne sufoce dacă nu opunem

	rezistenţă – în timp ce managerii cedează în faţa contextului. Managerul administrează; liderul inovează. Managerul este o copie; liderul este originalul. Managerul menţine; liderul dezvoltă. Managerul îşi concentrează atenţia asupra sistemelor şi asupra structurii; liderul îşi concentrează atenţia asupra oamenilor. Managerul mizează pe control; liderul inspiră încredere. Managerul are o perspectivă pe termen scurt; liderul are o perspectivă pe termen lung. Managerul întreabă cum şi când; liderul întreabă ce şi de ce. Managerul are ochii

	aţintiţi pe cifrele de bilanţ; liderul priveşte spre orizont. Managerul imită; liderul inventează. Managerul acceptă status quo-ul; liderul îşi propune să îl depăşească. Managerul este exemplul clasic de soldat bun; liderul este propriul său general. Managerii fac lucrurile bine; liderii fac ceea ce trebuie făcut”.
John W. Gardner Gardner, J.W. (1990). On Leadership. (Despre conducerea organizaţiilor – n.trad.) New York: Collier MacMillan	„Liderii şi managerii-lideri se deosebesc de managerii obişnuiţi în cel puţin şase privinţe: 1. Cei dintâi adoptă o perspectivă mai lungă… 2. Atunci când se gândesc la organizaţia pe care o conduc, ei stabilesc relaţiile acesteia cu realităţile

	mai puţin imediate… 3. Ei stabilesc contacte şi îi influenţează pe membrii organizaţiei dincolo de atribuţiile posturilor lor, fără a se crampona de limite sau bariere… 4. Ei pun un accent deosebit pe constructe intangibile precum viziune, valori şi motivaţie şi înţeleg în mod intuitiv elementele non-raţionale şi subconştiente ale interacţiunii dintre lider şi membrii organizaţiei. 5. Ei posedă abilitatea politică de a face faţă necesităţilor contradictorii ale filialelor multiple. 6. Gândirea lor se axează pe ideea de reînnoire…” „Managerul se află într-o

	legătură mai strânsă cu organizaţia decât liderul. În ultimă analiză, liderul rămâne lider şi în cazul în care nu conduce absolut nicio organizaţie”.
James Kouzes şi Barry Posner Kouzes. J. M. & Posner, B.Z. (1995). The Leadership Challenge: How to keep Getting Extraordinary Things Done în Organizations (Problema Liderilor: Modalităţi de Obţinere a unor Rezultate Extraordinare în Organizaţii – n.trad.). San Francisco: Jossey-Bass.	„... Etimonul cuvântului a conduce avea sensul de „a merge, a călători, a călăuzi”. Calitatea de lider implică şi o conotaţie cinetică, indicând mişcarea... [Liderii] sunt cei care iniţiază căutarea unei ordini noi. Ei pornesc pe drumuri care duc spre teritorii neexplorate şi ne conduc spre destinaţii noi, cu care nu suntem familiarizaţi. În schimb, etimonul cuvântului englezesc manage avea sensul de „mână”. Sensul iniţial al termenului de

	„management” a fost de manipulare, de mânuire sau manevrare a unor unelte sau mecanisme, iar apoi de menţinere a ordinii, a structurii organizaţionale şi a controlului. Diferenţa esenţială între management şi conducere se reflectă în sensul etimoanelor celor două cuvinte – diferenţa dintre sensul de „a mânui” un lucru şi cel de „a călăuzi”.
În Carter-Scott, C. (1994). „The Differences Between Management and Leadership”. (Diferenţele dintre Management şi Conducere – n.trad.) Manage, 10 +.	Kouzes: „O diferenţă majoră între termenii de «management» şi «conducere» poate fi identificată în sensul etimoanelor acestor termeni, diferenţa dintre «a mânui» şi «a călăuzi»”. Managerii sunt preocupaţi de modul în care

	lucrurile trebuie făcute, iar liderii sunt preocupaţi de modul în care oamenii percep semnificaţia lucrurilor.
Abraham Zaleznik Zaleznik, A. (1977). „Managers and Leaders: Are They Different?” (Managerii şi Liderii: Care este diferenţa? – n.trad.) Harvard Business Review, 55 (5), 67 – 78.	„Liderii şi managerii se deosebesc în ceea ce priveşte concepţia despre lumea înconjurătoare. Managerii tind să considere munca drept un proces activ care la care participă, împreună, oameni şi idei care interacţionează, cu scopul de a stabili o strategie şi de a lua decizii. „… Pe când managerii acţionează în sensul limitării posibilităţilor de a alege, liderii acţionează în sensul lărgirii acestor posibilităţi, în sensul elaborării de moduri noi de abordare a problemelor care există de mult timp,

	încercând să introducă în activitate elemente noi care permit opţiuni noi… Liderii fac ca munca să devină mai interesantă”. „Managementul înseamnă a soluţiona problema complexităţii. Practicile şi procedurile manageriale constituie în mare măsură o reacţie la unul dintre cele mai
John Kotter Kotter, J. (1990), „Whot Leaders Really Do” (Ce trebuie să facă un lider – n.trad.) Harvard Business Review, 68, 103 +.	semnificative fenomene ale secolului XX: apariţia organizaţiilor mari. În absenţa unei activităţi eficiente de management, unităţile industriale complexe manifestă tendinţa de a deveni haotice, o tendinţă care le pune în pericol însăşi existenţa. O activitate eficientă a managerului

	imprimă un grad de ordine şi consecvenţă unor elemente esenţiale, precum calitatea şi profitabilitatea produselor”. „În schimb, a fi lider înseamnă a face faţă schimbărilor. Un motiv pentru care termenul de lider (conducător) a devenit atât de important în ultimii ani este faptul că lumea afacerilor a devenit mai competitivă şi mai volatilă. Schimbările mai rapide ale tehnologiei, o concurenţă mai mare pe plan internaţional, schimbările structurale ale pieţelor, capacitatea excesivă din ramurile industrile mari consumatoare de capital, lipsa de stabilitate a politicii cartelului petrolului,

	imprevizibilitatea pe termen scurt a burselor şi schimbarea demografiei forţei de muncă sunt doar câţiva dintre numeroşii factori care au contribuit la această permanentizare a schimbărilor. Rezultatul concret este că a face ceea ce am făcut şi ieri, sau a face cu 5% mai bine ceea ce am făcut şi ieri nu mai este o formulă a succesului. Schimbările majore sunt din ce în ce mai necesare pentru a putea supravieţui şi pentru a concura cu eficienţă în acest mediu nou. Realizarea mai multor schimbări impune întotdeauna o participare şi o implicare mai activă a liderului”.

James M. Burns Burns, J.M. (1978), Leadership. (Conducerea organizaţiilor – n.trad.) New York: Harper and Row.	(Managementul) Tranzacţional versus (Conducerea) Transformaţională Conducerea tranzacţională: acest mod de a conduce este utilizat atunci când o persoană ia iniţiativa de a lua legătura cu alte persoane în scopul de a face un schimb de lucruri purtătoare de valoare. Conducerea transformaţională: acest mod de a conduce este utilizat atunci când una sau mai multe persoane se implică împreună cu alte persoane cu scopul ca liderii şi subalternii lor să se ridice unii pe alţii la nivele mai înalte de motivaţie şi moralitate. Scopurile

	urmărite de ei, care la început erau poate distincte, având totuşi o legătură între ele, cum se întâmplă în cazul conducerii tranzacţionale, ajung să fuzioneze.
Peter Drucker în Galagan, P.A. (1998), Peter Drucker: Training & Development (Instruire şi Dezvoltare – n.trad.), 52, 22 – 27.	„Testul pe care trebuie să îl treacă orice lider nu constă în ce realizează el sau ea. El constă în ceea ce se întâmplă atunci când el părăseşte scena. Testul suprem îl constituie succesiunea. Dacă întreprinderile au un colaps în momentul în care aceşti lideri minunaţi, carismatici ies de pe scenă, înseamnă că ei nu au condus bine. Înseamnă – într-un singur cuvânt – amăgire. „… Am subliniat

	întotdeauna că a fi lider înseamnă a-ţi asuma responsabilităţi. A fi lider înseamnă a fi răspunzător de rezultatele pe care le obţii. A fi lider înseamnă a face… „(în ceea ce priveşte] diferenţierea manageriatului de conducere, ea este un nonsens – în aceeaşi măsură în care este şi diferenţierea manageriatului de antreprenoriat. Cele două concepte implică absolut aceleaşi atribuţii. Evident că între ele există o anumită diferenţă, dar numai aşa cum mâna dreaptă se deosebeşte de mâna stângă sau aşa cum nasul se deosebeşte de gură. Ele aparţin aceluiaşi corp”.
Richard Pascale în	„Managementul

Johnson, M. (1996). „Taking the Lid Off Leadership”. (Secretele Liderilor – n.trad.) Management Review, 59 – 61.	reprezintă exercitarea autorităţii şi a influenţei pentru a obţine nivele de randament care concordă cu nivelele atinse anterior... A fi lider înseamnă a face să se întâmple ceea ce altfel nu s-ar întâmpla... [şi va] presupune întotdeauna să lucrezi la limita a ceea ce este considerat acceptabil”.
George Weathersby Weathersby, G.B. (1999). „Leadership versus Management” (Conducerea versus Management – n.trad.) Management Review, 88, 5 +.	„Managementul înseamnă a aloca resurse precare pentru îndeplinirea obiectivului unei organizaţii, a stabili priorităţi, a etapiza munca şi a obţine rezultate. Mai mult decât orice, înseamnă a controla. Pe de altă parte, conducerea organizaţiei înseamnă a te concentra să creezi o viziune

	comună. Înseamnă a motiva oamenii să contribuie la această viziune şi a-i încuraja să-şi alinieze interesele proprii cu interesele organizaţiei. Înseamnă a-i convinge pe oameni, nu a le comanda”.
John Mariotti Mariotti, J. (1998). „Leadership Matters”. (Probleme Legate de Conducerea Organizaţiilor – n.trad.) Industry Week, 247, 70 +.	„Oamenilor care sunt „manageriaţi” bine le poate lipsi înclinaţia de a depune eforturile necesare pentru atingerea succesului – aceasta, în cazul în care nu au lideri de valoare. Liderii mari obţin rezultate extraordinare de la oameni obişnuiţi. Managerii mari nu obţin altceva decât rezultate bine gândite sau, uneori, bine executate, dar foarte rar şi succese uriaşe, care sunt o

	consecinţă a pasiunii şi a devotamentului entuziast pe care le inspiră un lider adevărat. Liderii sunt arhitecţi. Managerii sunt constructori. Şi unii, şi alţii sunt necesari, dar fără arhitect, nu se poate construi nimic special”.
Rosabeth Moss Kanter Kanter, R.M. (1989). „The New Managerial Work”. (Noua Muncă Managerială – n.trad.) Harvard Business Review, 85 +.	„Vechile baze ale autorităţii manageriale se erodează, iar locul lor este luat de noile instrumente ale conducerii organizaţiei. Managerii, a căror putere era de natură ierarhică şi care erau obişnuiţi să exercite control asupra unei anumite zone, învaţă în prezent să-şi schimbe perspectiva şi să-şi lărgească orizontul. Noua muncă managerială constă în

	a cerceta un teren care se află în afara zonei strict delimitate a responsabilităţilor, cu scopul de a căuta ocazii favorabile şi de a forma echipe de lucru compuse din persoane venite din orice sferă relevantă de activitate, care să permită valorificarea acestor ocazii. Ea implică, desigur, comunicare şi colaborare între posturi, unităţi industriale, companii în care activităţile şi resursele se află în rezonanţă. Prin urmare, rangul, titlul sau denumirile oficiale vor constitui factori mai puţin importanţi în cadrul noii munci manageriale. Ceea ce va conta cel mai mult va fi să dispui de cunoştinţele,

	abilităţile şi sensibilitatea necesare pentru a mobiliza oamenii şi a-i motiva să facă tot ce le stă în putinţă pentru a îndeplini obiectivele”.
Tom Peters Peters, T. (1994). Thriving on Chaos. (A Prospera în Haos – n. trad) New York: Alfred A. Knopf	Peters se asociază concepţiilor lui Bennis, Kouzes şi Posner privind conducerea şi managementul organizaţiilor. Peters susţine că „Dezvoltarea unei viziuni şi, ceea ce este şi mai important, aplicarea ei în practică, reprezintă elemente esenţiale ale conducerii unei companii… Viziunea ocupă un loc la fel de important în galeria de onoare a lumii supraveghetorului sau a managerului adjunct”.

Mi-am dat seama, în perioada în care am scris

această carte, că adesea cel mai eficient mod de a învăţa este de a vedea contrastele dintre concepţii diferite. Să urmărim în continuare o prezentare sintetică a diferenţelor dintre conducerea şi managementul unei companii (figura A 3.1):

Conducerea companiei	→	*Managementul companiei*
Oameni	→	Lucruri
Spontaneitate, promptitudine	→	Structură
Eliberare, împuternicire	→	Control
Eficacitate	→	Eficienţă
Programator	→	Program
Investiţie	→	Cheltuială
Principii	→	Tehnici
Transformare	→	Tranzacţie
Putere bazată pe principii	→	Utilitate

Discernământ	→	Cuantificare
A face lucrurile care trebuie făcute	→	A face lucrurile bine
Direcţie	→	Viteză
Aspiraţii înalte	→	Cifre de bilanţ
Scopuri	→	Metode
Principii	→	Practici
Perspectivă de ansamblu asupra sistemelor	→	Perspectivă interioară a sistemelor
„Este scara sprijinită de peretele de care trebuie sprijinită?”	→	Urcare rapidă a scării ierarhice

Figura A 3.1

Anexa 4

COSTURILE RIDICATE ALE LIPSEI DE ÎNCREDERE

AUTORUL ŞI CONSILIERUL Mahan Khalsa, în acelaşi timp unul dintre cei mai buni colegi cu care am colaborat vreodată, a conceput un sistem de a face ca o echipă de directori executivi de corporaţie să-şi dorească să se schimbe, într-un mod cu totul specific. Dacă doriţi ca o organizaţie să fie „pătrunsă" de un sentiment de umilinţă atât de copleşitor, încât oamenii care fac parte din organizaţie să fie capabili să iniţieze şi să menţină activ procesul de schimbare, va trebui să procedaţi în aşa fel încât ei să simtă cât mai bine întreaga forţă a circumstanţelor. Puteţi apela la o serie de întrebări pentru a crea un câmp de forţă al circumstanţelor, cu scopul de a pregăti oamenii pentru schimbare.

Procesul implică punerea a două tipuri de întrebări care privesc miezul lucrurilor: 1) *întrebări probatorii* (cum, ce, unde, care, cine şi când... cu detalii) care furnizează datele necesare pentru a înţelege o situaţie, chiar şi dacă aceste date par a avea un interes periferic şi 2) *întrebări cu impact* care ţintesc spre miezul lucrurilor – una dintre cele mai eficiente întrebări de acest gen fiind „Şi apoi ce o să

se întâmple?”

Conversaţia ipotetică prezentată în continuare, între dvs. şi un coleg de serviciu, un manager sau un director executiv, constituie un exemplu al modului în care putem folosi acest instrument pentru determinarea diagnosticului şi pentru a afla care este preţul care trebuie plătit atunci când încrederea lipseşte (acelaşi proces poate fi folosit de oamenii aflaţi la orice nivel ierarhic, atâta timp cât ei au acces la informaţiile necesare):

Colegul: „Oamenii de aici pur şi simplu nu au încredere unul în altul”.

În acest moment, dvs. puteţi pune întrebări probatorii suplimentare, precum: „Care oameni nu au încredere unul în altul? Când se vede că nu au încredere unul în altul? De unde aveţi impresia că încrederea lipseşte?” Până la urmă, dacă doriţi să descoperiţi impactul pe care îl are lipsa încrederii în organizaţie, trebuie să puneţi o întrebare cu impact.

Dvs.: „Şi când oamenii nu au încredere unul în altul, ce se întâmplă?”

Colegul: „Oamenii nu vor să facă schimb de

informaţii”.

Şi de această dată, mai puteţi pune câteva întrebări probatorii, cum ar fi: „Care oameni nu vor să facă schimb de informaţii? Ce informaţii nu vor să schimbe între ei? Cum v-aţi dat seama că nu fac schimb de informaţii?” La un moment dat, totuşi, veţi dori să vă apropiaţi mai mult de zona de impact, astfel că veţi întreba:

Dvs.: „Şi când oamenii nu vor să facă schimb de informaţii, ce se întâmplă?”

Colegul: „Proiectele şi activităţile lor nu mai sunt aliniate cu obiectivele financiare ale companiei”.

Şi în acest moment, aţi putea pune întrebări probatorii de genul: „Cu ce obiective nu se aliniază? La care proiecte şi activităţi vă referiţi? Cum v-aţi dat seama că nu sunt aliniate?” Acum puneţi o altă întrebare cu impact.

Dvs.: „Şi când oamenii nu mai sunt aliniaţi cu obiectivele companiei, ce se întâmplă?”

Colegul: „Creşte costul dezvoltării produselor noi”.

Acum colegul dvs. v-a dat o informaţie pe care

este util să o cuantificaţi, deoarece se află în legătură directă cu lipsa încrederii – creşterea costurilor dezvoltării produselor noi. Când auziţi sau vedeţi ceva ce poate constitui o informaţie cuantificabilă, vă puneţi cinci întrebări „de aur”:

1. Cum se poate măsura?
2. Ce valoare are în prezent?
3. Cât aţi dori să fie?
4. Care este valoarea diferenţei în prezent?
5. Dar în timp (termenul limită adecvat de soluţionare a problemei)?

Aşadar, când colegul vă răspunde „Creşte costul dezvoltării produselor noi”, îi puteţi pune cele cinci întrebări de mai sus.

Dvs.: „Cum se poate măsura costul dezvoltării produselor noi?”

Colegul: „Dolarii cheltuiţi în faza de proiect pentru fiecare produs lansat”.

Dvs.: „La ce sumă se ridică în momentul de fată?”

Colegul: „500.000 de dolari”.

Dvs.: „La ce sumă aţi dori să se ridice?”

Colegul: „Credem că suma ar trebui să fie undeva în jur de 350.000 de dolari”.

Dvs.: „Deci vorbiţi de o diferenţă de 150.000 de dolari. Câte produse noi lansaţi în fiecare an?”

Colegul: „Douăzeci”.

Acum treceţi împreună cu colegul sau cu echipa dvs. la partea de calcul.

Dvs.: „Deci avem 150.000 de dolari per produs, înmulţit cu 20 de produse noi... înseamnă cam trei milioane de dolari pe an. Am calculat corect?”

Colegul: Da, poate şi mai mult de-atât”.

Dvs.: „Aşadar, în cazul în care costurile nici nu scad, nici nu cresc, în următorii trei ani asta ar însemna o problemă de nouă milioane de dolari?”

Colegul: „Cred că da”.

Punând întrebări cu impact, aţi descoperit că numai una dintre consecinţele lipsei de încredere poate costa compania în următorii trei ani nouă milioane de dolari. Evident, va trebui să desfăşuraţi o muncă mai amplă pentru a verifica suma respectivă, dar măcar aveţi, a dispoziţie o serie de informaţii cuantificabile pe care le puteţi studia, iar modalitatea

de abordare a problemei va privi o chestiune concretă şi specifică. Când colegii dvs. vor fi informaţi în legătură cu problema costurilor ridicate, îşi vor da seama că trebuie făcută o schimbare.

Observaţi că va trebui să puneţi o serie de întrebări probatorii, combinate cu întrebări cu impact, până când procesul de chestionare ajunge în faza în care cei doi interlocutori ating miezul problemei. Apoi se folosesc numai întrebări cu impact. În tot acest timp, interlocutorul sau interlocutorii dvs. vor constitui forţa inteligenţei. Dvs. acţionaţi doar ca forţă călăuzitoare, ca mentor.

De fapt, dvs. le daţi posibilitatea colegilor dvs., care rămân forţa centrală, să înveţe, ghidaţi de dvs., fără să se simtă nicio clipă ameninţaţi. Este un set de întrebări extrem de eficient, cu impact maxim, care vă dau posibilitatea să aflaţi obiectiv care sunt costurile, la nivel personal şi organizaţional, asociind aceste costuri cu dificultăţile prin care trece organizaţia şi care vă preocupă foarte mult.

Cel mai important este faptul că acest proces nu numai că va stabili o cultură a deschiderii în cadrul

echipei dvs. de lucru sau al organizaţiei din care faceţi parte, ci va întări totodată relaţiile de încredere reciproce la nivel organizaţional.

Pentru informaţii suplimentare, accesaţi adresa www.franklincovey.com/letsgetreal.

***Anexa* 5**

IMPLEMENTAREA CELOR PATRU DISCIPLINE ALE ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR

CELE 4 DISCIPLINE ALE ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR reprezintă o sesiune de lucru cu o durată de una până la trei zile pentru orice persoană care face parte dintr-o organizaţie. La aceste sesiuni de muncă pot participa echipe de directori executivi de companie, echipe operaţionale, manageri sau colaboratori individuali. Ele sunt ţinute de către consilierii firmei FranklinCovey, sau, după acordarea de licenţă şi certificate legale, de către clienţii care solicită acest drept, ei putând apoi să conducă singuri discuţiile. În cadrul acestor sesiuni de lucru, participanţii parcurg, sub îndrumarea instructorului, un proces de clarificare a obiectivelor principale pe care şi le propun, punând la punct un sistem de

cuantificare şi un Registru de evaluare a progresului, defalcând obiectivele în activităţi şi comportamente noi şi învăţând o metodă de măsurare a responsabilizării angajaţilor, pentru ca devotamentul lor faţă de obiectivele care trebuie îndeplinite să rămână constant. Sprijinim organizaţiile în efortul lor de a implementa o strategie şi un sistem de elaborare şi introducere rapidă a obiectivelor noi în organizaţie, de a crea terenul propice pentru o înţelegere mai adecvată a obiectivelor şi strategiilor de importanţă maximă pentru organizaţie şi un devotament crescut faţă de ele. Ajutăm organizaţiile, indiferent de forma şi dimensiunea lor, să implementeze această metodologie, inclusiv organizaţiile listate între primele 100 în clasamentul revistei Fortune. Pentru informaţii suplimentare despre Cele 4 Discipline ale îndeplinirii Obiectivelor, vă rugăm să sunaţi la numărul 1 – 888 – 868 – 1776 sau 1 – 801 – 817 – 1776 sau să accesaţi site-ul nostru, la adresa www.franklincovey.com.

Anexa 6

REZULTATELE XQ

TESTUL XQ evaluează abilitatea unei organizaţii

de a-şi îndeplini obiectivele principale. La fel cum un test IQ reflectă nivelul de inteligenţă, o evaluare xQ măsoară „nivelul de îndeplinire a obiectivelor” – diferenţa dintre stabilirea unui obiectiv şi îndeplinirea lui propriu-zisă. Sigla „xQ” este o abreviere a sintagmei „coeficient de executare”.

După efectuarea unui sondaj de opinie la care au participat 2, 5 milioane de persoane, a cărui tema a constituit-o eficienţa managerilor lor, care a fost realizat împreună cu Harris Interactive (inventatorii Sondajului Harris), firma FranklinCovey a elaborat o metodă de cuantificare a capacităţii de îndeplinire a obiectivelor.

Rezultatele studiului xQ uimesc şi totodată neliniştesc; există într-adevăr un „decalaj” serios în îndeplinirea obiectivelor, aşa cum demonstrează procentajele prezentate în continuare:

Problemă Legată de îndeplinirea Obiectivelor	*Procentajul persoanelor care au răspuns afirmativ*

PRIMA LINIE A ORGANIZAŢIEI: Sunt toţi angajaţii concentraţi asupra îndeplinirii obiectivelor organizaţiei?	22%
CALITATEA OBIECTIVELOR ECHIPEI: Au echipele de lucru obiective clare, cuantificabile?	9%
PLANIFICAREA MUNCII ÎN ECHIPĂ: Realizează echipele de lucru împreună un plan despre modul în care îşi vor îndeplini obiectivele?	16%
COMUNICAREA ÎN ECHIPĂ: La nivelul echipelor de lucru există un dialog creativ şi o înţelegere reciprocă?	17%
ÎNCREDEREA ÎNTRE MEMBRII ECHIPEI: Activitatea echipelor de lucru se desfăşoară într-un mediu sigur, de tip „câştig-câştig”?	15%
ÎMPUTERNICIREA ECHIPEI:	15%

Au echipele de lucru suficiente resurse şi libertate pentru a-şi îndeplini sarcinile de serviciu?	
RESPONSABILIZAREA ECHIPEI: îl consideră fiecare membru de echipă pe fiecare alt membru al echipei răspunzător de îndeplinirea angajamentului pe care şi l-a asumat?	10%
CUANTIFICAREA CALITĂŢII MUNCII ECHIPEI: Este succesul echipei măsurat într-un mod exact şi deschis?	10%
OBIECTIVELE INDIVIDUALE DE MUNCĂ: Au membrii echipei obiective clare, cuantificabile, cu termene limită în activitatea pe care o desfăşoară?	10%
IMPLICARE INDIVIDUALĂ: Sunt membrii echipei motivaţi? Se simt preţuiţi?	22%
PLANIFICARE INDIVIDUALĂ:	8%

îşi planifică membrii echipei în mod sistematic priorităţile?	
INIŢIATIVĂ INDIVIDUALĂ: Obişnuiesc membrii echipei să ia iniţiativa şi să-şi asume responsabilitatea rezultatelor pe care le obţin?	13%
DIRECTIVELE ORGANIZAŢIONALE: Sunt strategia şi obiectivele organizaţionale înţelese precis de toţi membrii echipei?	23%
COLABORAREA ORGANIZAŢIONALĂ: Reuşesc echipele de lucru să conlucreze armonios, depăşind barierele funcţiilor?	13%
ÎNCREDEREA PE CARE O INSPIRĂ ORGANIZAŢIA: Îşi respectă organizaţia propriile valori şi angajamente?	20%
ÎMBUNĂTĂŢIREA	13%

RANDAMENTULUI ORGANIZAŢIEI: Există o abordare consecventă şi sistematică privind îmbunătăţirea randamentului organizaţiei?	
DEVOTAMENTUL INDIVIDUAL: Sunt membrii echipei devotaţi faţă de direcţia în care se îndreaptă organizaţia?	39% foarte devotaţi sau devotaţi
SUSŢINEREA ORGANIZAŢIONALĂ: Sunt obiectivele echipelor de lucru susţinute în mod activ de către reprezentanţii eşaloanelor de vârf ai managementului organizaţiei?	45% activ sau foarte activ
FOCALIZAREA ECHIPEI DE LUCRU: Este echipa de lucru din care faceţi parte concentrată total şi consecvent în îndeplinirea obiectivelor sale principale?	14%
ALOCAREA TIMPULUI INDIVIDUAL: Cât timp petrec de fapt membrii echipei dumneavoastră	60%

ocupându-se de îndeplinirea obiectivelor principale?	

Tabelul 14

Descoperiri Principale	*Cum s-au calculat rezultatele sondajului*
Doar aproximativ o treime din repondenţiopţiunea „înţeleg clar afirmă că înţeleg în modmotivele clar ce încearcă săstrategice a realizeze companiile lamele”. care lucrează.	37% au selectat orientării organizaţiei
Doar aproximativ un angajat din şase este înopţiunea „Suntem în mod mod consecventconsecvent concentraţi concentrat asupraasupra îndeplinirii celor îndeplinirii celor maimai importante obiective importante obiective. pe care le avem”.	14% au selectat
Reuşesc liderii să comunice clar care suntorganizaţiile cele mai importantecomunicat în mod clar care	44% consideră că lor au

obiective ale organizaţiei? sunt obiectivele cele mai importante.

Au angajaţii o „perspectivă clară”, de obiectivele organizaţiei? Aproximativ unu din cinci angajaţi a răspuns afirmativ.

22% susţin că au o „perspectivă clară” asupra ansamblu, asupra modului în care propriile sarcini de serviciu se întrepătrund cu obiectivele organizaţiei.

Sunt angajaţii total implicaţi şi devotaţi îndeplinirea obiectivelor companiei la care lucrează? Aproximativ unu din zece angajaţi a răspuns afirmativ.

9% au selectat înopţiunea „foarte implicaţi şi devotaţi”.

Numai unu din trei angajaţi are sarcini de serviciu clar definite

33% afirmă că au desarcini de serviciu care sunt „trecute pe hârtie”.

Angajaţii petrec o oră din fiecare patru ore de muncă ocupându-se de sarcini urgente dar irelevante.	Repondenţii deestimează că 23% din timpul de muncă este irosit cu activităţile care au o relevanţă foarte mică pentru obiectivele companiei, dar sunt foarte presante.
Angajaţii pierd aproximativ o oră din cinci ore de muncă ocupându-se cu chestiuni care ţin de politica şi birocraţia companiei.	Repondenţii estimează că 17% din timpul lor de muncă este irosit cu activităţi contra productive, care au de-a face cu birocraţia internă, conflictele cu colegii, „acoperirea” colegilor etc.
Numai aproximativ o jumătate din numărul total de angajaţi sunt de părere că slujba lor le permite să aplice în practică tot ce ştiu să facă mai bine.	48% sunt de acord cu următoarea afirmaţie: *Majoritatea oamenilor din organizaţia din care fac parte sunt înzestraţi cu mult mai mult talent,*

capacitate intelectuală şi creativitate decât le cere sau chiar permite slujba în prezent.

Numai trei din cinci angajaţi afirmă că se poturmătoarea afirmaţie.

58% sunt de acord cu

exprima liber şi deschis la serviciu.

Simt că la serviciu îmi pot exprima opiniile liber şi deschis, fără să-mi fie teamă că voi fi penalizat.

Aproximativ doi din cinci angajaţi afirmă căafirmaţia „trăim după lucrează într-o atmosferăprincipiul că „succesul meu de tip „câştig-câştig”.

43% sunt de acord cu este şi succesul tău”.

Mai puţin de jumătate din numărul total al angajaţilor se întâlnesc cu directorii lor măcar o dată pe lună pentru a discuta despre progresul lor în îndeplinirea sarcinilor de serviciu.

48% afirmă acest lucru.

50% sunt de acord

Numai jumătate dinsau spun cu mâna pe inimă numărul total alcă sunt de acord cu angajaţilor afirmă că sunturmătoarea afirmaţie: considerаţi răspunzători Toţi ne considerăm de modul în carereciproc răspunzători să nu cheltuiesc bugetele care lidepăşim bugetul care ni se se alocă. alocă.

Când au fost întrebaţi care sunt cele mai importante trei bariere în calea îndeplinirii obiectivelor, 31% au

Normele de lucruselectat opţiunea „norme supraîncărcate, lipsade lucru supraîncărcate”, resurselor şi priorităţile30% au selectat „lipsa neclare în muncă sunt celeresurselor” şi 27% au mai importante treiselectat „priorităţi neclare bariere în caleasau schimbătoare în îndeplinirii obiectivelor. muncă”.

Aproximativ trei din 43% consideră că cinci angajaţi nu aupatronul lor „îşi respectă

încredere că patronii lor îşi respectă angajamentele luate faţă de ei.

angajamentele luate în faţa angajaţilor”.

Când au fost întrebaţi de activitatea altor grupuri din cadrul organizaţiei, 28% au fost de acord cu următoarea afirmaţie: Ne ajutăm activ unul pe altul şi ne îndeplinim sarcinile de serviciu.

Echipele de lucru îşi desfăşoară activitatea în mod izolat; există un nivel foarte redus de colaborare între posturi şi funcţii.

Numai aproximativ o treime din numărul total al angajaţilor consideră că au la dispoziţie metode clare de a-şi măsura succesul în îndeplinirea obiectivelor

35% sunt de acord cu următoarea afirmaţie: Modul de măsurare a succesului este clar în compania în care lucrez.

Tabelul 15

Dacă sunteţi interesat să utilizaţi Sondajul xQ pentru a evalua personal *abilitatea dvs*. *individuală*,

abilitatea echipei sau organizaţiei din care faceţi parte de a se concentra şi de a-şi îndeplini obiectivele prioritare, accesaţi adresa www.The8thHabit.com/offers. Nu trebuie decât să urmaţi instrucţiunile care sunt prezentate online. Veţi avea posibilitatea să faceţi acest test fără nicio taxă. După ce finalizaţi sondajul, veţi primi un Raport xQ care sintetizează evaluarea făcută de dvs. şi o compară cu scorul mediu obţinut de mii de organizaţii care au fost evaluate. Vi se vor furniza informaţii suplimentare despre modul în care puteţi evalua întreaga echipă sau organizaţie.

Anexa 7

MAX & MAX REVĂZUT

SĂ DEMONSTRĂM cât de practic este cadrul conducerii unei companii evocat în această carte revenind la filmul *Max & Max* şi încercând să adoptăm gândirea unei persoane mereu gata să preia iniţiativa. *Poate în acest moment doriţi să urmăriţi din nou acest film*, pentru a-l vedea, de această dată, din perspectiva modului de soluţionare a problemelor promovat de cele 4 Roluri ale Conducerii.

CE AR PUTEA FACE MAX dintr-un punct de vedere realist? Şeful lui, dl Harold, este obsedat de ideea de a controla. Are fixaţia că niciodată nu are ce-i trebuie, îi este frică de şeful lui şi nu cunoaşte niciun alt mod de a schimba lucrurile decât prin intermediul modelului specific Epocii Industriale, al şefului care se află mereu la cârmă, al regulilor stricte şi al motivaţiei de tip „morcovul şi băţul”.

Max este un spirit înfrânt – frustrat şi lipsit de putere. El ar putea să rămână co-dependent – aceasta ar fi prima lui alternativă. Pe de altă parte, ar putea să lupte sau să opună rezistenţă şi să adune în jurul lui adepţi, ori să îşi dea demisia – cea de-a doua alternativă. Sau ar putea să preia în mod înţelept iniţiativa în interiorul propriului său cerc de influenţă – cea de-a treia alternativă.

O abordare de genul celei de-a Treia Alternative ar fi să recurgă la tentativa de a prelua iniţiativa prin *etos-patos-logos* cu dl Harold (a recomanda – cel de-al patrulea nivel al iniţiativei). Dacă vă amintiţi, în film, Max nu şi-a folosit decât *logosul* (logica) în recomandarea pe care a făcut-o şi a ales cel mai

nepotrivit moment pentru aceasta – la scurt timp după ce dl Harold a fost „pus la punct” de către şeful lui. Pe scurt, Max s-a aflat mult în afara Cercului său de Influenţă, astfel că a fost şi el pus la punct la fel de dl Harold, chiar şi după ce a „salvat” în mod creativ şi proactiv un client. Această întâmplare l-a descurajat complet pe Max, iar ciclul co-dependenţei reactive s-a accelerat.

Cercul său de influenţă s-a redus, (vezi figura A7.1)

Cum ar fi putut deci Max să aplice metoda *etos-patos-logos*? *Etosul* ar fi-nsemnat ca el să-şi îndeplinească cu brio sarcinile de serviciu, proactiv şi cu optimism, şi să îi ajute pe cei din jur cu toate puterile lui. Este adevărat, el se simte încorsetat de normele „neprietenoase” privind numărul de cumpărători, iar are libertatea de a avea o atitudine pozitivă şi de a fi creativ, pentru a putea

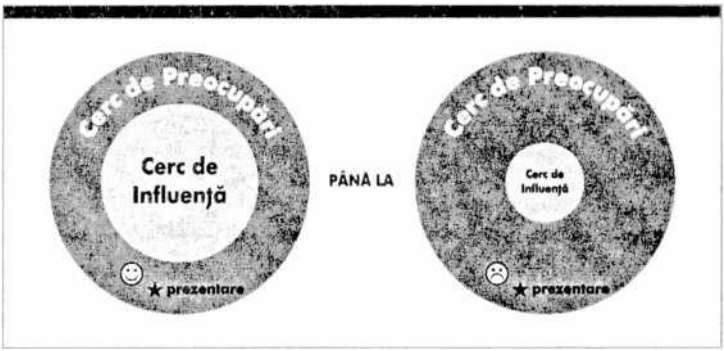


Figura A 7.1

produce rezultatele dorite. Pe seama domnului Harold nu putem face niciun comentariu defăimător. În împrejurările date, el face tot posibilul şi este considerat de cei din jur drept o sursă de ajutor – *în interiorul* Cercului său de Influenţă şi *în afara* profesiei sale. În loc să critice, el completează şi remediază lipsurile sau neajunsurile.

Apoi eroul nostru ar putea solicita o altă întâlnire cu dl Harold şi, de această dată, ar putea să-l asculte pe acesta cu atenţie, iar după aceea ar putea fi influenţat de ceea ce ajunge să înţeleagă. Spre exemplu, poate că dl Harold suferă din cauza problemelor pe care i le-a provocat un angajat creativ dar lipsit de experienţă, care „a promis o groază, dar a făcut puţin” şi astfel compania s-a ales cu un proces

care i-a fost intentat pentru randament slab – o încurcătură care a căzut numai pe capul domnului Harold. Pentru a evita ca şi alţi angajaţi neexperimentaţi să facă asemenea greşeli prosteşti, el stabileşte noi reguli inflexibile, despică firul în patru cu fiecare angajat în parte, privându-şi toţi angajaţii din subordine de libertate şi putere.

Odată ce dl Harold se simte înţeles, o mare parte din energia negativă, defensivă va dispărea. Nu te poţi certa cu cineva care încearcă în mod sincer să înţeleagă. Acesta este rezultatul *patosului*, al alinierii emoţionale. După ce ar repeta în mod exact obiecţiile şi preocupările pe care le are dl Harold, Max ar putea apela la *logos* – poate sugerând stabilirea unui program pilot experimental pentru o persoană (Max), în care să aibă ocazia de a inventa soluţii creative, de a face lucruri noi pentru a obţine noi cumpărători şi a realiza o cifră superioară de vânzări cu aceştia comparativ cu vânzările realizate cu cumpărătorii actuali. Simţindu-se înţeles şi având o încredere mai mare în Max datorită atitudinii cooperante şi a disponibilităţii acestuia (*etos*) şi datorită empatiei sale

(*patos*), dl Harold acceptă ideea programului pilot (*logos*), care are foarte puţine dezavantaje şi un potenţial foarte mare de profit.

Să presupunem că Max îşi creşte cifra de vânzări cu 25% în primele trei luni. El se întoarce la dl Harold şi îi sugerează acestuia să continue programul pilot şi să includă în program încă trei agenţi de vânzare, în care Max are mare încredere.

Dl Harold este de acord. Şi aceştia îşi cresc cifra de vânzări cu 25%. Apoi toţi patru se întorc la dl Harold, sugerându-i acestuia să organizeze un program de instruire cu criterii foarte dure de obţinere a certificatelor, care ar exclude orice participant neexperimentat şi ar duce la eliminarea altor incidente neplăcute de genul celui prin care a trecut dl Harold. Acesta consimte – extrem de emoţionat de creşterea semnificativă a vânzărilor. Şeful domnului Harold îl felicită pe acesta, spunându-i: „A ţinut chestia aia cu întovărăşirea, nu-i aşa?” Dl Harold răspunde curajos: „Să-ţi spun ce mai pun la cale…”

Pe scurt, prin intermediul acestui proces de etos-

patos-logos (recomandare – al patrulea nivel de iniţiativă), Max a devenit liderul şefului său şi o importantă sursă de influenţă la nivelul întregii companii.

Este drept, acest scenariu a fost unul fictiv, iar problema domnului Harold ar fi putut să fie cu totul diferită. În acest caz, reacţia lui Max ar fi reflectat această diferenţă şi el şi-ar fi mărit cifra vânzărilor şi influenţa într-un alt mod.

Important este că Max şi-a găsit vocea slujbei în virtutea viziunii, disciplinei şi pasiunii sale, călăuzit fiind de conştiinţa sa.

Cercetările efectuate mi-au demonstrat de asemenea că „şefii slabi" aparţin de regulă unor culturi co-dependente şi modelează comportamente care sunt deja modelate după comportamentul lor. Acest ciclu poate fi întrerupt de cineva care este o forţă creativă şi îşi hotărăşte singur destinul.

Iar acum să ne întrebăm ce ar putea face dl Harold – un domn Harold „luminat" – cu un spirit înfrânt precum Max. Prima alternativă ar fi ca el să nu facă nimic ieşit din comun, să rămână la fel – să

continue să exercite presiuni, să-l amăgească, să-l amenințe, să dea petreceri, să-l surprindă pe Max făcând lucrurile bine şi să-l laude – pe scurt, să-i arate morcovul şi bătui (modelul Epocii Industriale).

Cea de-a doua alternativă ar fi ca dl Harold să „cedeze”, să o lase baltă, capitulând şi lăsându-l pe Max să procedeze cum îi trece prin cap. Cu toate acestea, într-un astfel de caz, s-ar putea ivi consecinţe neaşteptate. Dl Harold ar putea fi concediat sau admonestat de şeful lui, pentru că nu pune piciorul în prag şi din cauza unei şefii atât de permisive şi ineficiente. Mai mult decât atât, o astfel de abordare ar putea încuraja alţi angajaţi „neexperimentaţi” să aducă prejudicii serioase companiei, prin angajarea unor promisiuni unilaterale, nerealiste, doar cu scopul de „a-şi face norma”.

Cea de-a Treia Alternativă ar fi să-şi recunoască cu mâna pe inimă greşeala pe care a făcut-o atunci când Max a reuşit în mod creativ să salveze relaţia cu un client – şi să-şi ceară scuze sincer pentru această greşeală. Se poate ca Max – co-dependent încă – să nu aibă încredere în această abordare „moale” şi să

continue să-şi linguşească şeful. Dl Harold ar trebui să discute deschis cu Max şi să-i povestească acestuia toate problemele cu care se confruntă şi să-i explice acestuia sincer şi detaliat, în felul următor: „Uite cum stau lucrurile, Max. Îmi pare rău, mi-am vărsat nervii şi necazurile pe tine. Te-ai descurcat nemaipomenit cu clientul acela. Dar în ultimul timp s-au făcut presiuni atât de mari asupra mea să produc „mai mult cu costuri mai mici" şi am fost aşa de îngrijorat să nu mai apară vreunul care să facă vreo prostie şi să mă bage şi mai mult în cofă, că n-am mai ştiut ce altceva să fac decât să-mi bat la cap angajaţii să respecte regulile. Dar Max, faţă de tine am greşit. Nu am procedat corect. Atunci nu ştiam ce să fac.

Acum am avut destul timp să mă gândesc şi te anunţ că mi-ar plăcea într-adevăr să analizez propunerea ta. Sper doar că o să putem face ceva care să nu deschidă o altă cutie a Pandorei. Mă poţi ajuta să înţeleg mai bine care este punctul tău de vedere?"

Sinceritatea reală şi deschiderea domnului Harold l-ar putea încuraja pe Max să devină şi el mai deschis. Comunicarea reală – pe orizontală mai

degrabă decât pe verticală – dintre două persoane care se zbat cu aceleaşi probleme poate conduce la sinergia celei de-a Treia Alternative, pe care am descris-o înainte de a examina un posibil răspuns la întrebarea „Ce ar putea face Max dintr-un punct de vedere realist?”

În ambele cazuri, trebuie observat procesul secvenţial, abordarea din interior spre exterior şi fundamentul persoanei integrale. Trebuie remarcată translaţia de la o relaţie *personală* la o relaţie de încredere autentică şi, în final, la o formalizare a unui acord la nivel *organizaţional* (programul pilot, care s-a dezvoltat pe măsură ce încrederea reciprocă a crescut).

Aceasta este realmente o soluţie de tipul Cea De-a Treia Alternativă, la care nimeni nu s-ar fi putut gândi la începutul poveştii. Ea a apărut ca urmare a comunicării creative şi a dus la strângerea legăturii dintre oameni. Ea a permis în acelaşi timp crearea unui „sistem imunitar”, care va putea duce la rezolvarea altor probleme, chiar mult mai grave, pe viitor.

Recunosc încă o dată că scenariile folosite sunt întru totul fictive şi că lucrurile ar putea evolua în direcţii complet diferite. Însă ceea ce îmi propun eu nu este să discut despre *practici* – ce trebuie făcut concret în situaţii date – ci mai degrabă despre *principii* – principii universal aplicabile care pot constitui baza multor posibile practici diferite. Am folosit *Max* & *Max* doar ca o ilustrare a unor posibile practici bazate pe principii, care pot fi încununate de succes.

Să facem acum o pauză şi să sintetizăm. În primul rând, să analizăm cazul lui Max. În procesul care face ca Max să devină liderul domnului Harold, observaţi cele patru roluri pe care el şi le-a asumat. Aceste patru roluri ar fi existat în orice alt scenariu încununat de succes. În primul rând, *modelarea*. Max a modelat iniţiativa proactivă şi a obţinut *etosul*. A modelat empatia pentru a obţine *patos* şi curajul pentru a obţine *logos*. Întrucât cele două personaje au interacţionat sincer, s-a realizat o comunicare sinergică şi s-a ajuns la o a Treia Alternativă, mult mai bună decât abordarea „câştig-pierdere" cu care dl

Harold era obişnuit în trecut, de comandă şi control strict, şi infinit mai bună decât comportamentul lui Max, obişnuit să „se facă mic” şi să-şi linguşească şeful.

Trebuie să repet, esenţa modelării, fie la nivel individual, fie la nivelul unei echipe, poate fi găsită în Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienţi.

Cel de-al doilea *rol - găsirea căii optime de urmat - a* fost ilustrat de programul pilot „câştig-câştig”, care le-a permis lui Max şi domnului Harold să conlucreze în sensul creşterii profitului, prin câştigarea de clienţi noi, în conformitate cu principiile călăuzitoare de respectare a valorii onestităţii şi a judecăţii drepte. Modelarea calităţii de a inspira încredere şi a comunicării autentice a avut drept consecinţă apariţia încrederii necesare pentru găsirea, în comun, a căii optime de urmat. Astfel, vocea lui Max s-a suprapus cu vocea organizaţiei în privinţa necesităţii acestui program pilot.

Cel de-al treilea rol – *alinierea* – a fost ilustrat în momentul în care dl Harold a aprobat în mod oficial acordul privind programul pilot, care reprezenta cea

mai bună cale de urmat, în primul rând faţă de Max, apoi cu trei dintre colegii acestuia şi, în final, cu întregul departament de vânzări. Alinierea înseamnă punerea la punct a structurii, sistemelor şi proceselor necesare pentru îndeplinirea obiectivelor pe care le presupune cea mai bună cale de urmat, respectând liniile directoare stabilite de comun acord. Vocile care se suprapun sunt stimulate, încurajate.

Cele trei roluri privind modelarea, găsirea căii optime de urmat şi alinierea au permis apariţia *împuternicirii*, astfel încât la început Max, apoi şi alţi colegi de-ai lui, şi-au putut folosi experienţa, raţiunea şi creativitatea pentru a face tot ce era necesar pentru a câştiga clienţi noi şi a-i păstra, respectând liniile directoare stabilite de comun acord. În acest mod, regulile nu au mai luat locul raţiunii. Este pur şi simplu imposibil să-i consideri răspunzători pe angajaţi de rezultatele pe care le obţin dacă le supraveghezi metodele pe care le folosesc şi îi striveşti cu reguli stricte. Împuternicirea a dat naştere la *autonomie direcţionată*, ceea ce a permis ca vocea fiecărei persoane să fie auzită şi respectată.

Iar acum să examinăm răspunsul de profesionist „luminat” al cunoaşterii pe care îl dă dl Harold. El a exercitat aceleaşi patru roluri ale conducerii – apelând la a Treia Alternativă, mai degrabă decât să rămână la fel, obsedat de reguli sau decât să dea înapoi şi să devină excesiv de permisiv.

Totul a început cu *modelarea*, din interior spre exterior. Dl Harold şi-a recunoscut greşeala cu sinceritate şi a început să comunice sinergie. Pe măsură ce a crescut nivelul de încredere, care a devenit mai „autentică”, s-a ajuns la o soluţie privind *cea mai bună cale care trebuie urmată* (programul pilot iniţial). Autoritatea oficială a domnului Harold a dublat autoritatea sa morală, care începuse să se cristalizeze, şi el a formalizat sau instituţionalizat programul pilot, destinat iniţial unei singure persoane. Această *aliniere* a legitimizat programul pilot în cultura organizaţiei şi i-a permis lui Max să dobândească autonomie şi să-şi folosească creativitatea şi flexibilitatea în scopul găsirii de clienţi noi. Pe scurt, este vorba de rolul *împuternicirii*.

Întrucât lucrurile au mers bine (*modelarea* unei

echipe complementare), şi alte persoane au fost atrase pe noul drum (*calea optimă de urmat*), stimulate de structurile, sistemele şi procesele *aliniate*, permiţând tuturor celor care au îndeplinit criteriile să fie *împuterniciţi*.

***Anexa* 8**

ABORDAREA FRANKLINCOVEY

RANDAMENT SUPERIOR, ÎN MOD CONSTANT...

Aceasta este dificultatea supremă în lumea afacerilor şi în aproape orice organizaţie. Evident, aproape oricine poate avea rezultate bune timp de unul sau două trimestre. Adevărata dificultate constă însă în crearea unei culturi organizaţionale care să permită obţinerea rezultatelor bune an de an.

În mod uimitor, există foarte puţine organizaţii capabile de această performantă. Să ne uităm doar la câteva date statistice extrase din cele mai prestigioase publicaţii de profil din ţară:

Profit Intern: numai 111 din 1.854 companii (13%) au fost capabile să genereze o creştere constantă a profitului pe o perioadă de zece ani.

De La Bine La Excelent: numai 126 din 1.435 companii (9%) au reuşit să aibă o performanţă superioară mediei de pe piaţa de capital timp de un deceniu sau mai mult de un deceniu. În plus, doar 11 din 1.435 companii (mai puţin de 1%) au îndeplinit criteriile analiştilor financiari privind randamentul constant superior.

Distrucţie Creativă: numai 160 din 1.008 companii (16%) analizate pe o perioadă de treizeci de ani au reuşit să continue să existe.

Procentajele Constanţei: numai 5% dintre primele 50 de companii din clasamentul publicat de revista Fortune au reuşit să aibă o creştere economică constantă.

Obţinerea unui randament superior, odată cu dezvoltarea capacităţii de a continua obţinerea de performanţe an de an, este definiţia unei organizaţii de mare anvergură. Cu toate acestea, majoritatea organizaţiilor şi a liderilor lor au eşuat în această privinţă. Cauzele eşecului lor se regăsesc la nivelul modului de abordare a strategiei economice.

FABULA LUI ESOP

Într-o bună zi, un ţăran foarte sărman descoperă în cuibul singurei gâşte pe care o avea un ou strălucitor de aur. La prima vedere, el crede că este vorba de o păcăleală. După ce se gândeşte mai bine, se hotărăşte să ia oul şi să-l ducă la un giuvaiergiu să îl vadă şi să-i spună dacă oul e de aur sau nu.

Ţăranului nu-i vine să creadă cât de norocos este. Oul era făcut din cel mai strălucitor şi curat aur din lume! A doua zi el devine şi mai fericit când vede că găsea lui îi mai face un ou de aur. Zi de zi, el se trezeşte dis-de-dimineaţă, fuge la cuib şi vede încă un ou de aur. În curând, ţăranul nostru devine putred de bogat.

Dar, odată cu bogăţia, vine şi lăcomia şi nerăbdarea. Nefiind în stare să mai aştepte până a doua zi ca gâscă să îi mai dea preţiosul ou, ţăranul se hotărăşte să omoare gâscă şi să ia toate ouăle din ea. Dar, când taie gâscă, descoperă că nu avea niciun ou înăuntru. Nu a găsit niciun ou de aur – şi nu mai avea nicio speranţă să mai poată găsi vreodată aşa ceva. Ţăranul a distrus chiar gâscă fermecată care îi dădea zi de zi câte un ou de aur.

În această fabulă se regăseşte un principiu esenţial al performanţei organizaţionale. Randamentul superior constant este o funcţie a doua lucruri: ce, e produce (ouăle de aur) şi capacitatea de a produce (gâscă).

Dacă organizaţiile se concentrează exclusiv asupra producerii ouălor de aur obţinerea de rezultate astăzi) şi neglijează gâscă (perfecţionarea capacităţii de producţie pentru mâine), ele se vor vedea lipsite de capacitatea care produce uăle de aur. Pe de altă parte, dacă organizaţiile nu se ocupă decât de gâscă, fără a le pese de ouăle de aur, ele nu vor mai avea resursele (banii) necesare pentru hrăni gâscă. Cuvântul-cheie este echilibrul.

Poate organizaţia dvs. se aseamănă cu acest model:

Când începem să fim presaţi să obţinem rezultate, recurgem la toate mijloacele ca să ne facem datoria. Creăm un program de adunare a trupelor şi dăm tuturor ordinul de îndeplinire a obiectivului urgent. Uneori, acesta poate fi o cifră superioară în domeniul vânzărilor. Alteori, poate fi vorba despre o

criză provocată de costurile prea mari de producţie. Data următoare, poate fi ceva cu totul diferit. Suntem mereu în priză, trecând de la un „obiectiv crucial” la o „iniţiativă urgentă”, până a doua zi. Problema noastră este, cel puţin în opinia mea, că nu investim suficient în oameni, procese sau echipamente, nu atât cât ar fi necesar pentru a ne îmbunătăţi performantele economice. Prin urmare, nu putem avea niciodată un ritm constant în obţinerea unui randament excelent.

Sau poate se aseamănă mai mult cu următorul model de organizaţie:

Am investit sume uriaşe în oameni şi în cultura organizaţiei mulţi ani de zile. Teoria de la care am pornit a fost aceea că dacă ai oameni extraordinari şi foarte talentaţi, care lucrează cu cele mai performante sisteme şi tehnologii, vei genera în mod automat un randament superior. Au fost şi vremuri nemaipomenite, dar la un moment dat au început problemele. Am descoperit că nu aveam capacitatea intrinsecă de a ne duce la îndeplinire obiectivele pe care ni le propuneam, în condiţiile în care ne confruntam cu o concurentă acerbă şi cu un climat

economic nefavorabil. Am fost obligaţi să reducem toate investiţiile cu care oamenii se obişnuiseră în epoca de aur. Oamenii au fost foarte dezamăgiţi, moralul lor a ajuns la pământ şi mulţi dintre cei mai buni oameni ai noştri au plecat deja sau au de gând să plece.

Organizaţia FranklinCovey a învăţat această lecţie deoarece a trecut şi ea prin furcile caudine, oscilând în privinţa acestui pendul al capacităţii de a produce constant performanţe excepţionale. Prin urmare, nu ne-a fost deloc uşor să tragem învăţămintele despre care am discutat în această carte, care nu au numai o bază teoretică.

În organizaţia FranklinCovey, problema obţinerii de performanţe economice superioare în mod constant este abordată din ambele părţi ale ecuaţiei. Noi ajutăm organizaţiile să îşi concentreze forţele asupra realizării unor rezultate concrete şi să obţină efectiv aceste rezultate. Le sprijinim de asemenea în mărirea capacităţii de producţie – ajutând liderii şi asociaţii individuali care pot avea capacitatea de a obţine randamente superioare.

În aceste două zone (Obţinerea de Rezultate şi Mărirea Capacităţii de Producţie), FranklinCovey colaborează cu clienţii săi în atingerea a trei deziderate. Aceste deziderate reprezintă cele trei zone centrale ale măreţiei, ilustrate în Cea De-a 8-a Deprindere: *măreţia organizaţional*, *măreţia conducerii* şi *măreţia personală*.

Obţinerea de Rezultate

Dezideratul nr. 1. Îndeplinirea priorităţilor primordiale. îi ajutăm pe clienţi să obţină rezultate concrete – de pildă creşterea cifrei de vânzări, implementarea de iniţiative specifice sau îmbunătăţirea calităţii produselor sau serviciilor – prin creşterea devotamentului, clarificarea priorităţilor principale şi implementarea proceselor de îndeplinire a acestor priorităţi. Acest deziderat vizează *măreţia organizaţională*.

Mărirea Capacităţii de Producţie!

Dezideratul nr. 2. Dezvoltarea Capacităţii Conducerii şi Managementului.

Ne ajutăm clienţii să obţină o creştere durabilă a

capacităţii de conducere a organizaţiei, pornind de la perfecţionarea caracterului, a abilităţii de a forma echipe de lucru şi de a obţine rezultate excelente. Acest deziderat vizează *măreţia conducerii*.

Dezideratul nr. 3. Eficienţa Individuală. Ajutăm organizaţiile să crească abilităţile, cunoştinţele şi randamentul individual al personalului lor, urmărind obţinerea de rezultate mai bune la nivel individual şi la nivelul echipelor de lucru. Acest deziderat vizează *măreţia personală*.

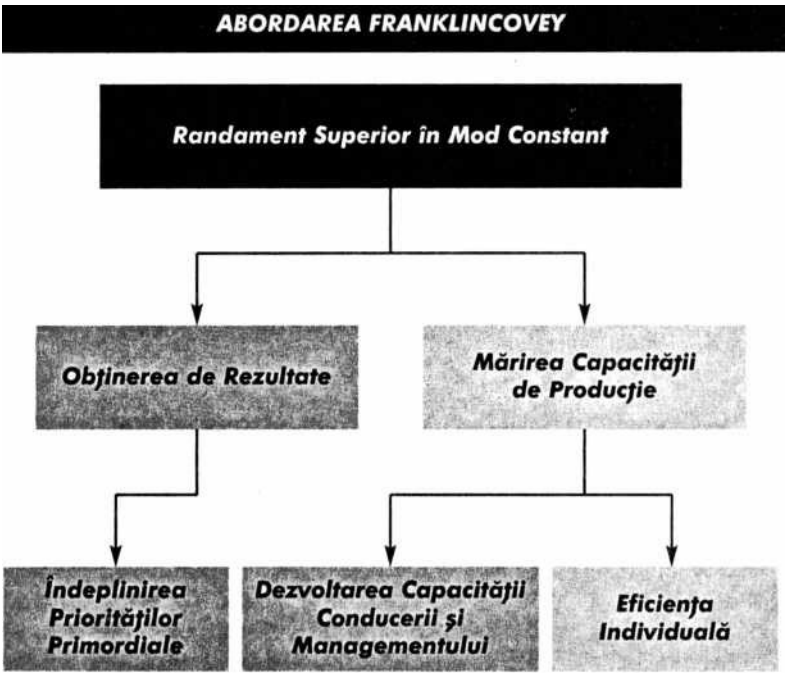


Figura A8.1

Gândiţi-vă o clipă la modul în care aţi proceda ca să formaţi o echipă sportivă de campioni. Făcând investiţii în calitatea condiţiilor de pregătire şi a infrastructurii în care sportivii respectivi îşi desfăşoară antrenamentele, echipa vs. va deveni mai performantă – sportivii mai buni formează echipe mai bune. În acelaşi timp, indiferent cât de buni sunt jucătorii sau sportivii luaţi individual, echipa nu va câştiga decât atunci când membrii echipei colaborează în deplinirea obiectivelor specifice şi „joacă bine împreună”, o condiţie esenţială pentru obţinerea repetată a victoriilor răsunătoare.

Ceea ce vă doriţi este să aveţi jucători strălucitori care îşi îndeplinesc obiectivele fără greş. O echipă care poate realiza performanţe remarcabile în fiecare sezon reprezintă o franciză câştigătoare. Aceasta este esenţa abordării FranklinCovey: transformarea capacităţilor organizaţionale în rezultate specifice, iar şi iar – formula unei organizaţii câştigătoare.

NOTE

Capitolul 1

1. Rogers, C.R., *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), p. 26.

2. Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searis şi David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto* (Cambridge, MA: Perseus Books Publishing, 2000), pp. 36, 39.

3. Antony Jay, *The Oxford Dictionary of Political Quotations* (Oxford: Oxford University Press, 1996), p. 68.

Capitolul 2

1. Citat dintr-un discurs ţinut de Stanley M. Davis la o conferinţă din Asia la care am participat amândoi.

2. Drucker, Peter E, „Managing Knowledge Means Managing Oneself", *Leader to Leader*, 16 (Primăvara 2000), pp. 8 – 10.

3. Drucker, Peter E, *Management Challenge for the 2 ls Century* (New York: Harper Business, 1999), p. 135.

Capitolul 3

1. Henry David Thoreau, *Walden* (Boston: Beacon Press, 1997), p. 70.

2. Robert Frost, Elizabeth Knowles, ed., *The Oxford Dictionary of Quotatons*, 5th ed. „The Road Not Taken”, (1916) (Oxford: Oxford University Press, 1999).

Capitolul 4

1. David Ladinsky, *The Gift*: Poems by Hafiz the Great Sufi Master (New York: Penguin Compass, 1999), pp. 67 – 68.

2. Marianne Williamson, *A Return to Love*: *Reflections on the Principles of a Course in Miracles* (Mew York: Harper Collins, 1992), pp. 190 – 191.

3. Michael C. Thomsett, discurs, oct. 9, 1956, în *War and Conflict Quotations* (North Carolina: McFarland & Company, 1997), p. 50.

4. *Munsey's Magazine* (februarie 1897), 554. Găsit pe site-ul Ella Wheeler Wilcox Society, accesat pe 15 mai, 2004: http://www.ellawheelerwilcoy.org

5. C.S. Lewis, *Mere Christianity* (New York: Simon & Schuster, 1980), pp. 19 – 21.

6. Doc Childre şi Bruce Cryer, *From Chaos to Coherence* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999), p. 23.

7. Ibid., p. 29.

8. Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998), p. 31.

9. Richard Wolman, *Thinking with Your Soul* (New York: Harmony Books, 2001), p. 26.

A 8-a TREAPTĂ A ÎNŢELEPCIUNII

În cei peste cincisprezece ani care au trecut de la publicarea ei, o carte clasică în domeniu, *The 7 Habits of Highly Efective People* a devenit un fenomen internaţional, cu mai mult de cincisprezece milioane de exemplare vândute. Zeci de milioane de persoane din lumea afacerilor, guverne, şcoli şi familii şi-au îmbunătăţit în mod spectaculos condiţiile de viaţă şi activitatea în cadrul organizaţiei din care fac parte prin aplicarea principiilor descrise în celebra carte a lui Stephen R. Covey.

„Opera lui Covey a influenţat milioane şi milioane de oameni din întreaga lume. Cartea de faţă reprezintă un mare progres conceptual, în ea autorul ilustrând idei şi practici care vor avea un impact profund asupra vieţii noastre. *A 8-a treaptă a înţelepciunii* este o lectură minunată, un triumf al

spiritului şi, în opinia mea, cea mai importantă lucrare a lui Covey”.

WARREN BENNIS, PROFESOR EMERIT DE MANAGEMENT, USC, AUTOR AL CĂRŢII *ON BECOMING A LEADER* –, COAUTOR AL CĂRŢII *GEEKS AND GEEZERS*: *HOW ERA, VALUES, AND DEFINING MOMENTS SHAPE LEADERS*

„A obţine rezultate în companiile multinaţionale este o abilitate foarte rară şi cartea de faţă ne dezvăluie cum trebuie să procedăm. Sfaturile din paginile acestei cărţi se vor dovedi inestimabile pentru liderii care încearcă să obţină mai multă fermitate din partea angajaţilor în îndeplinirea obiectivelor organizaţiilor”.

KEVIN ROLLINS, PREŞEDINTE ŞI CE-O, DELL INC.

„Ani şi ani de zile am folosit Cele 7 Deprinderi ca principii călăuzitoare de conducere a afacerilor mele. Voiam neapărat să citesc *A 8-a treaptă a înţelepciunii*. Acum, când am terminat cartea, sunt pur şi simplu fascinat. *A 8-a treaptă a înţelepciunii* este o adevărată capodoperă, o lectură obligatorie”.

HORST SCHULZE, FOST PREŞEDINTE AL COMPANIEI DE HOTELURI RITZ-CARLTON

STEPHEN R. COVEY este o autoritate în domeniul conducerii organizaţiilor, un expert în domeniul relaţiilor familiale, profesor, scriitor, consilier organizaţional, cofondator şi vicepreşedinte al Companiei FranklinCovey. El şi soţia sa trăiesc în Rocky Mountains în Utah.

EDITURA J”.

y frg? FranklinCovey

ALLFA

Pentru informaţii suplimentare, accesaţi adresele www.Stephencovey.com www.simonsays.com www.all.ro

A 8-a TREAPTĂ A ÎNȚELEPCIUNII

În cei peste cincisprezece ani care au trecut de la publicarea ei, o carte clasică în domeniu, *The 7 Habits of Highly Effective People* a devenit un fenomen internațional, cu mai mult de cincisprezece milioane de exemplare vândute. Zeci de milioane de persoane din lumea afacerilor, guverne, școli și familii și-au îmbunătățit în mod spectaculos condițiile de viață și activitatea în cadrul organizației din care fac parte prin aplicarea principiilor descrise în celebra carte a lui Stephen R. Covey.

„Opera lui Covey a influențat milioane și milioane de oameni din întreaga lume. Cartea de față reprezintă un mare progres conceptual, în ea autorul ilustrând idei și practici care vor avea un impact profund asupra vieții noastre. *A 8-a treaptă a înțelepciunii* este o lectură minunată, un triumf al spiritului și, în opinia mea, cea mai importantă lucrare a lui Covey."

WARREN BENNIS, PROFESOR EMERIT DE MANAGEMENT, USC, AUTOR AL CĂRȚII *ON BECOMING A LEADER*; COAUTOR AL CĂRȚII *GEEKS AND GEEZERS: HOW ERA, VALUES, AND DEFINING MOMENTS SHAPE LEADERS*

„A obține rezultate în companiile multinaționale este o abilitate foarte rară și cartea de față ne dezvăluie cum trebuie să procedăm. Sfaturile din paginile acestei cărți se vor dovedi inestimabile pentru liderii care încearcă să obțină mai multă fermitate din partea angajaților în îndeplinirea obiectivelor organizațiilor."

KEVIN ROLLINS, PREȘEDINTE ȘI CEO, DELL INC.

„Ani și ani de zile am folosit Cele 7 Deprinderi ca principii călăuzitoare de conducere a afacerilor mele. Voiam neapărat să citesc *A 8-a treaptă a înțelepciunii*. Acum, când am terminat cartea, sunt pur și simplu fascinat. *A 8-a treaptă a înțelepciunii* este o adevărată capodoperă, o lectură obligatorie."

HORST SCHULZE, FOST PREȘEDINTE AL COMPANIEI DE HOTELURI RITZ-CARLTON

STEPHEN R. COVEY este o autoritate în domeniul conducerii organizațiilor, un expert în domeniul relațiilor familiale, profesor, scriitor, consilier organizațional, cofondator și vicepreședinte al Companiei FranklinCovey. El și soția sa trăiesc în Rocky Mountains în Utah.

EDITURA ALLFA

FranklinCovey

Pentru informații suplimentare, accesați adresele
www.stephencovey.com
www.simonsays.com

ISBN 973-724-053-7
9789737 240538

www.all.ro